Ghislaine Legrand
Hubert Martini

BTS
1re et 2e années

tout en fiches

Commerce international

le programme
en 80 fiches

DUNOD

Ghislaine Legrand
Agrégée d'économie et gestion

Hubert Martini
Agrégé d'économie et gestion

Commerce international

2e édition

DUNOD

Dans la même collection

Management des unités commerciales
F. Fernandez, M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle, P. Steger

Négociation et relation client
M. Bernex, I. Petit, D. Zen

Assistant de gestion PME/PMI
F. Fernandez, M. Lozato, P. Mendes

Assistant de direction
P. Mendes

Comptabilité et gestion des organisations
B. Doriath, M. Lozato, P. Mendes, P. Nicolle

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008
ISBN 978-2-10-054439-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Partie 1 – Mercatique internationale et négociation 1
Fiche 1 : L'environnement économique, légal et géopolitique des échanges internationaux 2
Fiche 2 : Le dispositif français de soutien à l'export 7
Fiche 3 : Le diagnostic export 11
Fiche 4 : L'organisation de l'entreprise internationale 16
Fiche 5 : La démarche marketing global 20
Fiche 6 : Le marketing stratégique 26
Fiche 7 : Le marketing opérationnel 34
Fiche 8 : L'adaptation du produit 40
Fiche 9 : Le système d'information marketing et la veille 44
Fiche 10 : La recherche d'informations sur le Web 48
Fiche 11 : L'étude pays et la présélection des marchés 51
Fiche 12 : Les études de marché internationales 55
Fiche 13 : La prospection internationale 59
Fiche 14 : La construction des offres export 62
Fiche 15 : Les formes de présence à l'étranger 66
Fiche 16 : L'animation des réseaux de vente à l'étranger 71
Fiche 17 : L'approche interculturelle 75
Fiche 18 : La communication internationale 78
Fiche 19 : La négociation vente dans un contexte international 83
Fiche 20 : Le marketing achat : la recherche de fournisseurs étrangers 87
Fiche 21 : La gestion des opérations import export, la chaîne documentaire . . 93
Fiche 22 : La mobilité internationale 97

Partie 2 – Gestion des opérations d'import-export 101
Fiche 23 : La recherche d'une solution transport 102
Fiche 24 : Les incoterms 105
Fiche 25 : Le transport maritime 109
Fiche 26 : Le transport aérien 112
Fiche 27 : Le transport international par voie terrestre 114

Fiche 28 : Le dédouanement des marchandises 115
Fiche 29 : Les régimes douaniers 120
Fiche 30 : Les échanges intracommunautaires et la TVA 125
Fiche 31 : Panaroma des risques à l'international 129
Fiche 32 : L'assurance prospection 135
Fiche 33 : Les instruments de paiement à l'international 141
Fiche 34 : Les techniques de paiement à l'international 145
Fiche 35 : Zoom sur le crédit documentaire à l'export 149
Fiche 36 : Zoom sur la lettre de crédit *stand-by* à l'export 156
Fiche 37 : Zoom sur les crédits documentaires spéciaux 162
Fiche 38 : La couverture du risque de non-paiement par l'assurance-crédit . 167
Fiche 39 : Le financement à court terme des exportations 173
Fiche 40 : Zoom sur l'affacturage export 176
Fiche 41 : Les cautions et garanties internationales 180
Fiche 42 : Crédit fournisseur et forfaiting 184
Fiche 43 : Le crédit acheteur 188
Fiche 44 : Les financements particuliers hors commerce courant 194
Fiche 45 : Principes de cotation de change 197
Fiche 46 : Notion de risque de change 201
Fiche 47 : La gestion du risque de change à l'export par les techniques bancaires 204
Fiche 48 : La gestion du risque de change à l'export par les techniques d'assurance 210
Fiche 49 : Les techniques de paiement à l'import 213
Fiche 50 : Zoom sur le crédit documentaire import 217
Fiche 51 : La gestion du risque de change à l'import 221
Fiche 52 : Le cadre juridique international 224
Fiche 53 : La sécurisation des contrats de vente internationaux 230
Fiche 54 : Les contrats d'intermédiaires 234
Fiche 55 : Les contrats liés à la propriété industrielle 238
Fiche 56 : La vente sur appel d'offres 240

Partie 3 – Outils de gestion et d'informatique commerciale 245
Fiche 57 : Le système d'information et la configuration informatique du poste de travail 246
Fiche 58 : L'optimisation de la messagerie électronique 249
Fiche 59 : Les réseaux informatiques 251
Fiche 60 : Les principaux outils d'informatique commerciale 255
Fiche 61 : La recherche d'information à l'international 260
Fiche 62 : La facture commerciale 267
Fiche 63 : Les calculs commerciaux 270
Fiche 64 : Notions de base de gestion 275

Fiche 65 : Le seuil de rentabilité 281
Fiche 66 : Les coûts partiels 285
Fiche 67 : La gestion de stock 288
Fiche 68 : Les séries statistiques à une variable 295
Fiche 69 : Ajustement linéaire et corrélation 300
Fiche 70 : Les séries chronologiques 302
Fiche 71 : La gestion budgétaire 305
Fiche 72 : Les prévisions des ventes et leurs encaissements 308
Fiche 73 : Budget de trésorerie 310
Fiche 74 : Intérêts simples et composés 314
Fiche 75 : Les emprunts indivis 318
Fiche 76 : Les choix d'investissements 323
Fiche 77 : Le bilan et le compte de résultat 329
Fiche 78 : Le bilan fonctionnel et son analyse 333
Fiche 79 : Les SIG et la CAF 337
Fiche 80 : Les ratios de structure et de gestion 340

Index 343

Partie 1

Mercatique internationale et négociation

L'environnement économique, légal et géopolitique des échanges internationaux

Fiche 1

Les points clés du commerce mondial et les grandes mutations économiques forgent l'environnement externe des entreprises et permettent de comprendre comment sont façonnées les structures géopolitiques de chaque pays et les relations internationales.

Les points clés du commerce mondial

Le principe du libre-échange défendu par le GATT puis l'OMC et relayés par un grand nombre d'accords internationaux a permis le développement contemporain du commerce mondial.

❑ *L'apparition de puissances émergentes*

Le commerce international s'est largement développé après la Seconde Guerre mondiale dans le cadre des Trente Glorieuses. Depuis 1960, il s'est structuré autour de la Triade qui représente encore 75 % du commerce mondial en 2006 : Europe, États-Unis, Japon.

Depuis le début du XXI^{e} siècle, des puissances émergentes remettent en cause la nature et le volume des flux mondiaux. Les nouveaux acteurs sont la Chine, l'Inde et le Brésil et dans une moindre mesure l'Argentine, le Mexique. La Chine, l'Inde et le Brésil, de par le gigantisme de leur marché intérieur, leur volonté d'ouverture et leur dynamisme économique menacent les premières puissances mondiales dans leur position de leader.

❑ *L'institutionnalisation du commerce mondial*

De nombreuses institutions ont une activité directement en rapport avec le commerce international.

Organismes	Rôle
OMC ou **WTO** Organisation mondiale du commerce ou *World Trade Organisation*	Né en 1995 à la suite du GATT (*General agreement on tariffs an trade*) l'OMC a pour objectif de libéraliser le commerce en constituant un cadre pour la négociation des grands accords commerciaux, le règlement des différends, aide les états en développement et assure un lien avec tous les autres organismes internationaux.

➪

Organismes	Rôle
OMD Organisation mondiale des douanes **WCO** *World Customs Organisation*	Organisation intergouvernementale en matière de douane qui a pour objet d'améliorer l'efficacité des administrations douanières : harmonisation des procédures et des régimes, facilitation de la *supply-chain*.
FMI Fonds monétaire international (apparenté à l'ONU)	Créé en 1944 à Brettonwoods il assure la coopération monétaire internationale, la stabilité des taux de change et apporte aide et conseil aux pays pauvres.
Groupe banque mondiale	Le but de la banque mondiale est de lutter contre la pauvreté. Elle apporte un appui financier par l'intermédiaire de la BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement) et l'IDA ou AID (Association internationale de développement). Autres membres du groupe : SFI (Société financière internationale), MIGA ou MIGA (Agence multilatérale de garantie des investissements).
OMPI (apparenté à l'ONU)	L'organisation mondiale de la propriété industrielle garantit par son action la promotion du respect de la propriété intellectuelle, permet l'enregistrement des marques, des dessins et modèles. Elle gère des accords relatifs à ce sujet tels que l'Union de Madrid (marques), l'Union de Paris (propriété industrielle), l'Union de La Haye (dessins et modèles).
CNUCED Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement	Organe dépendant des Nations Unies, créé en 1964 et contrepoids du FMI. Il œuvre dans le sens d'un rééquilibrage des échanges mondiaux permettant d'intégrer les pays en développement.
Organisation des Nations Unies	L'ONU s'attache à défendre les droits de l'homme, à réduire la pauvreté, œuvre pour la paix et mène par l'intermédiaire de ses principaux organes (assemblée générale, conseil de sécurité, conseil économique et social, et Cour Internationale, notamment) et plus de 30 organisations apparentées, une action large et continue.
Organismes apparentés à l'ONU	• FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) • AIEA (Agence internationale de l'énergie atomique*) • OACI (Organisation de l'aviation civile internationale) • FIDA (Fonds international de développement agricole*) • OIT (Organisation internationale du Travail) • OMI (Organisation maritime internationale) • UIT (Union internationale des télécommunications) • UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture) • ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) • UPU (Union postale universelle) • OMS (Organisation mondiale de la santé) • OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) • Groupe de la Banque mondiale • OMM (Organisation météorologique mondiale) • OMT (Organisation mondiale du tourisme)

❑ *La montée des accords régionaux*

Le Traité de Rome fête ses cinquante ans en 2007. L'union européenne compte maintenant 27 membres et d'autres pays candidats. Cette construction sans équivalent ne doit pas faire oublier l'existence de nombreux autres accords régionaux qui contribuent au développement du commerce intrazones.

Accords en vigueur	Objectifs	Pays participants
Europe		
AELE (Association européenne de libre-échange)	Créer une zone de libre-échange	Islande, Norvège, Suisse et Lichtenstein
Continent americain		
NAFTA *(North american free trade agreement)* ou Alena	Créer une zone de libre-échange	États-Unis, Canada, Mexique
Mercosur (*Mercado Comun del Sur*)	Union douanière	Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay
CBI *(Caribbean Basin Initiative)*	Créer une zone de libre-échange	Amérique centrale et Caraïbes sauf : Cuba, Anguilla, Iles Caïman, turfs et Caïcos) et Etats-Unis depuis 2000
FTTA (*Free Trade Area of the Americas*) ZLEA (zone de libre-échange des Amériques)	Créer une zone de libre-échange fin XXIe siècle	Tout le continent américain
APTA (*Andean Trade Preference Act)* revu en 2002 : *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act*	Créer une zone de libre-échange et favoriser la lutte contre le trafic de drogue.	États-Unis, Bolivie, Colombie, Équateur, Venezuela
Asie		
APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) institution intergouvernementale	Zone de coopération économique	21 pays membres dont le Japon, les États-Unis, l'Australie.
ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*)	Zone de coopération économique	11 membres d'Asie du Sud Est

Institut français des relations internationales : *www.ifri.org*

OMC : *www.wto.org*
Organisation mondiale des douanes : *www.wcoomd.org*
Groupe banque mondiale : *www.banquemondiale.org*

OMPI : *www.wipo.int*

CNUCED : *www.unctad.org*
FTTA : *www.ftaa-alca.org*
NAFTA : *www.nafta-sec-alena.org*
APEC : *www.apecsec.org*

Le cadre européen

La politique commerciale, monétaire, la création d'un grand marché unique et les principes de libre circulation des hommes, des capitaux, des marchandises et des services n'a pas d'équivalent ailleurs dans le monde. L'Union européenne dans son état actuel est la première zone d'échanges mondiale et la construction la plus achevée.

Les institutions européennes

Institutions	Missions	Localisation
La commission européenne	Renouvelée tous les cinq ans après l'élection des députés européens, elle remplit quatre missions essentielles : Propositions au parlement et au conseil. Gestion de la politique budgétaire de l'UE. Application du droit européen avec la Cour de Justice. Représentation de l'UE vis-à-vis des autres pays.	Bruxelles
Le parlement européen	Les parlementaires européens (736 membres en 2009) sont élus par les citoyens européens tous les cinq ans. Il adopte des actes législatifs souvent en codécision avec le Conseil européen.	Strasbourg Bruxelles Luxembourg
La Cour de justice	Elle veille au respect du droit communautaire et des institutions. Elle compte un juge par état membre mais siège rarement en chambre plénière. Un tribunal de 1re instance a été créé en 1989 pour traiter en particulier des recours introduits par les personnes physiques.	Luxembourg
Le Conseil de l'union européenne	Il revêt une importance de tout premier plan. Chaque pays délègue un ministre selon la question discutée (transport, travail, environnement, santé etc.). Le conseil représente les états membres de l'UE. Les décisions prises lors des différentes réunions engagent les gouvernements. 4 fois par an, un sommet réunit les chefs d'état et de gouvernement qui définissent l'orientation générale de la politique européenne.	La présidence du Conseil change tous les 6 mois

Les échanges internationaux

Ils sont mesurés grâce aux statistiques du commerce extérieur établies par la douane. De nombreux sites institutionnels fournissent toutes les évolutions par zone, secteur et période (voir. site de l'OMC et de l'OCDE en particulier).

Les principaux indicateurs économiques et commerciaux du commerce international

Indicateurs	Signification
Solde de la balance des transactions courantes : exportations – importations de biens et de services	Compétitivité économique
Balance des paiements	Ensemble des transactions économiques et financières d'un pays avec l'extérieur
Taux de couverture : exportations en FOB/importations en CIF * 100	Il est souhaitable d'enregistrer des excédents commerciaux. Le taux de couverture doit être proche de 1 ou supérieur à 1
Terme de l'échange : prix des exports/prix des imports	C'est le prix relatif entre les exportations et les importations
Part de marché : exportations / demande mondiale * 100	Compétitivité et performance d'un pays sur les marchés internationaux
Marché intérieur ou apparent Production + importations – exportations	Mesure de la demande apparente
Taux de pénétration du marché intérieur : importations / marché intérieur * 100	Sensibilité de la demande intérieure aux produits importés
Effort à l'exportation : exportation / production * 100	Part des produits exportés dans la production nationale
Degré d'ouverture de l'économie nationale : (exportations + importations) : 2 / production	Mesure la part du commerce international Sensibilité de l'économie nationale aux variations du commerce international

Incidence de la géopolitique

La géopolitique met en relation des éléments de géographie physique, les états, les organisations non étatiques et l'homme. Elle permet d'analyser la continuité de certains phénomènes ou processus (lutte pour les ressources énergétiques par exemple ou l'accès à l'eau potable, lutte pour les espaces territoriaux) et d'analyser les relations interétatiques ainsi que les problématiques internes à chaque état (minorités, nationalismes, conflits ethniques ou religieux…).

Sur le plan des échanges internationaux, l'analyse géopolitique fait partie de l'évaluation du **« risque pays ».** La notation du risque politique intéresse au premier chef, les entreprises qui souhaitent exporter durablement ou s'implanter dans un pays ou dans une zone. La réalisation du risque politique entraîne souvent pour les exportateurs ou les investisseurs étrangers des conséquences négatives : spoliation, confiscation des actifs, interruption des échanges, interdiction de transfert de fonds, restrictions aux échanges etc.

Les sources d'information sur le risque politique sont les suivantes : notation Coface ou notation Durcroire, Nord Sud export, agences de notation américaine : Moody's, Standard and Poor's, BERI *(Business Environnement Risk Index)* par exemple.

Le dispositif français de soutien à l'export

Fiche 2

Il existe un dispositif d'appui à l'international des entreprises françaises désireuses d'exporter ou de s'implanter à l'étranger, composé d'organismes publics ou parapublics. Des sociétés de conseil et d'études privées viennent renforcer cette offre.

Présentation du dispositif public et privé

- **Ubifrance**, l'Agence française pour le développement international des entreprises, est un établissement public industriel et commercial dépendant du Ministre délégué au Commerce extérieur et de la DGTPE (Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique).
- Les **154 missions économiques** implantées dans 120 pays composent un réseau international d'information.
- Les **24 DRCE** (directions générales du commerce extérieur), placées sous l'autorité du préfet de région, relaient l'offre de formation et d'accompagnement dans les régions.
- Les **CCE**, conseillers du commerce extérieur, nommés pour trois ans par décret du 1er Ministre, connaissent bien les pays où ils résident et certains marchés. Hommes d'affaires et possédant une grande expérience de l'export, ils mettent leurs compétences aux services des pouvoirs publics et des entreprises.
- L'**UCCIFE** (Union des chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger) compte 112 chambres et constitue le premier réseau privé (23 500 entreprises environ) dans 75 pays. Elle met en place des actions d'animation des réseaux d'affaires franco étrangers et apporte des soutiens aux entreprises françaises sur demande. De nombreux magazines publiés par les CCIFE par pays sont des sources importantes d'informations (*exemple : Caléidoscope pour l'Autriche, Perspectives pour l'Espagne, Contact pour la République Tchèque etc.).*
- La **DGDDI**, Direction générale des douanes et des droits indirects assure des missions de protection et de sécurité, fiscale et de soutien aux entreprises françaises (statistiques du commerce extérieur, facilitation des procédures, lutte contre les commerces illégaux).
- La **Coface** (Compagnie d'assurance française pour le commerce extérieur) agit en son nom et pour le compte de l'état sur certains risques spécifiques. Elle propose différentes prestations en plus des produits d'assurance (prospection, risque de crédit, risque de change) : rating, informations pays et secteurs, affacturage, gestion de créances…

Le soutien aux PME PMI

Cap export est un plan de soutien aux PME qui retient trois objectifs :

– favoriser l'emploi à l'export ;
– gagner de nouveaux marchés à l'étranger ;
– mener des actions collectives à l'export.

25 pays cibles ont été retenus dont 5 pays pilotes : États-Unis, Japon, Chine, Inde, Russie.

Des mesures plus favorables ont été prises en faveur des PME :

- Le crédit d'impôt export étendu qui permet de réduire le coût d'un salarié en charge des exportations.
- Le VIE (Volontariat International en Entreprise) : des missions confiées à des jeunes de moins de 28 ans sur des périodes de 6 à 24 mois, pour un coût inférieur à celui d'un expatrié.
- Assurance prospection renforcée pour les entreprises agissant dans les pays pilotes.
- Multiplication des actions collectives à l'export.

OSEO Sofaris, filiale du groupe OSEO, facilite l'accès aux financements des petites, moyennes entreprises et TPE, en partageant les risques pris, avec les organismes financiers.

Promotion de la France à l'étranger

- **Firmafrance,** service innovant d'Ubifrance, constitue une vitrine de l'offre française et permet aux acheteurs étrangers, dans le cadre d'une relation B to B, de prendre connaissance du savoir-faire français dans de nombreux domaines. Cette vitrine de l'export peut intégrer le catalogue de l'entreprise, des descriptifs techniques, l'actualité de l'entreprise etc. Les exportateurs intéressés se référencent moyennant un coût modique et acquièrent de cette façon une visibilité internationale.
- **Les bureaux de presse** à l'étranger d'Ubifrance réalisent des prestations clés en main (communiqués de presse, témoignages, dossier de presse) ou des prestations sur mesure (organisations de rencontres, conférences…). L'accès aux médias étrangers se trouve donc facilité.
- **L'association Promosalons,** née en 1967 est alors devenue un partenaire actif de la force de vente des salons clients. Elle assure actuellement la promotion de 60 salons sur tous les continents *(Vinexpo, Batimat, Equip'auto, Equip'hôtel, Europack… par exemple).*

Sources d'informations

Cette liste non exhaustive renvoie aux principales sources d'information en rapport avec le développement des marchés étrangers.

Domaines concernés	Sites à consulter
Institutions et organismes publics	
Commerce mondial, statistiques, études, bilans, lexique, glossaire, douane	*www.wto.org* *www.banque-france.fr* *www.lekiosque.finances.gouv.fr*
Présentation de l'offre française pour plus de 15 000 entreprises françaises	*www.firmafrance.com*
Le site gouvernemental du commerce extérieur	*www.exporter.gouv.fr*
Réseau mondial des missions économiques	*www.missioneco.org*
Information, communication et marketing dans le domaine agroalimentaire	*www.sopexa.com*
Agence française pour le développement des entreprises françaises à l'export	*www.ubifrance.fr*
Direction générale des douanes et des droits indirects	*www.douane.gouv.fr*
Plateforme interactive de la douane	*www.pro.douane.gouv.f*
Conseillers du commerce extérieur	*www.cnccef.org*
Ministère de l'économie et des finances	*www.minefi.gouv.fr*
Action internationale du sénat	*www.senat.fr/international*
Portail des départements	*www.conseil-general.com*
Site du ministère des PME	*www.pme-commerce-artisanat.gouv.fr*
Direction générale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement	*www.drire.gouv.fr*
Agence de l'innovation industrielle : dispositif gouvernemental de soutien à l'innovation	*www.aii.fr*
Protection des marques, dessins, brevets et modèles	*www.inpi.fr*
Organismes privés et consulaires	
Chambres de commerce françaises à l'étranger	*www.uccife.org*
Chambres de commerce et d'industrie	*www.acfci.cci.fr*
Renforcement de la présence des entreprises françaises à l'étranger	*www.medefinternational.fr*

Domaines concernés	Sites à consulter
Assurance des risques à l'export, procédures publiques, analyses pays et sectorielles, rating.	*www.coface.fr*
Portail des chambres de commerce et d'industrie françaises	*www.cci.fr*
Connaissance des marchés russe, d'Europe de l'Est et de la CEI (communauté des états indépendants)	*www.interfax.com*
Portails spécialisés	
Portails de l'entrepreneur	*www.cgi-tradexperts.com* *www.oseo.fr*
Banques et organismes financiers	
Agence française de développement (AFD)	*www.afd.fr*
Leader bancaire à dimension internationale	*www.natixis.fr*

Le diagnostic export

Fiche 3

La démarche exportatrice réclame une certaine rigueur. Elle impose de réaliser d'abord un **bilan objectif des forces et des faiblesses** de l'entreprise. Ce bilan peut être fait par l'exportateur lui-même ou externalisé, on parle alors d'**audit**. Le résultat du bilan doit permettre de déterminer les limites de l'action envisagée (nouveau marché, nouveaux partenaires) et amener éventuellement un certain nombre d'actions correctrices (investissements supplémentaires dans la capacité de production ou dans les compétences par exemple). Même en l'absence de nouveaux projets spécifiques, le diagnostic export est aussi un moyen de rester actif et de défendre sa place sur des marchés où la concurrence est vive et où les facteurs d'influence sont évolutifs. Le diagnostic peut donc déboucher également sur de nouvelles décisions stratégiques.

Les points clés du diagnostic

L'étendue du diagnostic dépend du problème à traiter.

◆ *Exemples :*

La détermination d'une nouvelle gamme export amène à réaliser un diagnostic essentiellement commercial centré autour du potentiel export de certains produits compte tenu de leurs caractéristiques (nouveauté, technologie, débouchés et utilisations possibles etc.).

Une volonté de recentrage de l'activité de l'entreprise, dans une phase de baisse du CA, oblige l'entreprise à mener une réflexion plus large qui sera à la fois de nature managériale et humaine (compétences), de nature commerciale (produits) et financières (renouvellement de l'outil de production, capacité d'autofinancement etc.).

Points clés du diagnostic export (non exhaustif)

Diagnostic commercial	Niveau d'internationalisation Position sur le marché, évolution du CA par zone, par produit, en volume en valeur Aspects concurrentiels Image et notoriété de l'entreprise et/ou des produits Variété et étendue de la gamme Cycle de vie des produits, matrice BCG Niveaux de performance : innovations, normes, qualité, services Stratégie de dépôt de marques, dessins, brevets et modèles Réseaux de commercialisation, force de vente, dynamise commercial

Diagnostic technique	Capacité de production Modernité des équipements, flexibilité, méthodes Niveau d'investissement, recherche, innovation Gestion des approvisionnements, organisation logistique Service après-vente et supports techniques Recours à la sous-traitance
Diagnostic financier	Capacité et équilibre financiers Niveau d'endettement Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement Immobilisations Taux de marque ou de marge, profitabilité
Diagnostic humain et organisationnel	Ressources humaines : nombre, niveau de formation, compétences, taux d'encadrement, pyramide des âges, conditions de travail, climat social Modalités d'exercice du pouvoir et du management Place du service commercial export Culture d'entreprise Environnement et références culturelles

L'ensemble des critères pertinents sont regroupés dans une matrice de sélection et font l'objet d'une évaluation chiffrée (voir exemple en fin de fiche).

La valorisation des critères retenus

Les critères regroupés par thème n'ont pas forcément une importance équivalente. On peut donc décider de pondérer la notation attribuée. La notation est graduée sur 3 ou 5 niveaux et on veillera à utiliser toute l'échelle de notes. La difficulté majeure est d'attribuer ensuite la note de façon opportune. Les remarques suivantes permettent de guider l'évaluation.

❑ *L'évaluation du domaine commercial*

Le portefeuille de marques ou de produits de l'entreprise constitue le potentiel de base de toute démarche export. Il faut évaluer la qualité de ces portefeuilles en sachant que plus un produit est novateur, original et à forte valeur ajoutée plus il se vendra cher et moins il aura de concurrents ou de produits de substitution. Plus le produit est banal plus les marges pratiquées sont faibles et plus la concurrence est importante. Par ailleurs, un bon produit est accompagné au moins d'une documentation explicite et de qualité, de conseil à la vente et de services qui sont souvent le point clé de l'offre commerciale (SAV, formation, assistance technique, crédits, garanties etc.). Enfin, il est souvent nécessaire de maîtriser le marché domestique ou le marché permanent de l'entreprise pour avoir des chances de succès sur de nouveaux marchés.

❑ *L'évaluation du domaine technique*

La recherche, l'innovation et la technologie sont importantes dans l'industrie mais aussi dans les services (e-banque, e-assurance par exemple), dans le design, le

conditionnement et l'emballage. C'est souvent un facteur de différenciation important qui augmente les chances d'internationalisation du produit.

◆ *Exemples :* Un produit à forte valeur ajoutée (nouveaux médicaments par exemple) bénéficie d'une rente de situation et rencontre une demande très large, un produit semi-fini (tissus, composants électroniques) doit avant tout présenter un très bon rapport qualité prix et son potentiel de commercialisation est surtout fonction des pays et de la conjoncture économique. Un produit de base ou une matière première subit de fortes variations de prix, en fonction des cours mondiaux et peut même être vendu en dessous de son coût de revient (produits agricoles non transformés, fruits, légumes, viande porcine, café etc.). Les termes de l'échange pour ces produits sont souvent défavorables aux pays exportateurs.

❑ L'évaluation des capacités financières

Une entreprise susceptible de se développer doit pouvoir financer la croissance de son activité (augmentation du BFRE[1]), financer des capacités de production supplémentaires (nouveaux matériels) et développer son capital humain (formation, embauches). Ce financement se fait soit par autofinancement soit par emprunts à court, moyen ou long terme selon la nature des besoins et sa capacité d'endettement. La sous-traitance ou le partenariat (exemple : création de joint-venture) sont des moyens de suppléer le manque de capacité de l'entreprise. Dans tous les cas la surface financière de l'entreprise et sa solvabilité sont des facteurs déterminants.

❑ L'évaluation du potentiel humain et organisationnel

Le manque de disponibilité et de formation ou la surcharge de travail déjà existante du personnel est toujours un frein dans la démarche export. Les entreprises hésitent souvent à embaucher tant que l'activité n'est pas réellement lancée ou pire ne veulent pas se lancer dans des activités nouvelles faute de personnel adéquat et donc de temps. ces critères sont tout de même de premier plan, que ce soit au stade de la prospection comme de la gestion du marché une fois que celui-ci s'est développé.

◆ *Exemple de diagnostic :*

L'entreprise : société de 50 personnes qui fabrique des produits cosmétiques liés à l'aromathérapie. Un directeur fondateur, 3 cadres dirigeants (un ingénieur chimiste, un directeur de production et un responsable clientèle France). Actuellement travaille sous MDD pour l'enseigne Continent en France et sous marque propre pour une distribution confidentielle dans le circuit des herboristeries. Principes actifs brevetés en France et en Europe et travail en collaboration avec un laboratoire privé tourné exclusivement vers la recherche (10 personnes), chargé de mettre au point de nouvelles formules. 15 nouveaux produits sont mis au point par an, dont un tiers en moyenne donne lieu à commercialisation.

1. Besoin en fonds de roulement d'exploitation.

Les délais de fabrication sont toujours respectés, les produits répondent aux normes UE, le design des conditionnements a reçu un prix au Salon International de l'Emballage, cependant on note l'absence de certification ISO 9000. La capacité de production pourrait être augmentée de 20 % et il est possible d'avoir recours à des sous-traitants pour les commandes exceptionnelles ou urgentes.

Projet : développer l'aromathérapie sur l'Allemagne et le Royaume Uni.

Diagnostic export : les deux domaines à privilégier sont les capacités commerciales et technologiques de l'entreprise. Seul des produits spécifiques et de qualité peuvent trouver place sur un marché tenu par les grands groupes de cosmétiques (L'Oréal par exemple, la GSA et quelques laboratoires dont les produits sont surtout commercialisés en pharmacie, Avène, La Roche-Posay…).

Diagnostic commercial et technique

Critères retenus	Notation					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Production						
Capacité de production excédentaire					+	20 % et plus par sous-traitance
Gestion de la production					+	Respect des délais
Qualité				+		Normes UE et répond aux exigences de la grande distribution. L'entreprise n'est pas certifiée ISO 9000
Recherche			+			Collaboration avec un laboratoire privé mais pas d'activité de recherche dans l'entreprise
Mise au point de nouveaux produits					+	15 nouveaux produits par an ce qui est élevé dont 1/3 commercialisés
Commercialisation						
Marché permanent			+			Marché domestique, pas d'expérience export
Circuits actuels		+				MDD qui permettent de faire du volume mais pas de notoriété Circuits restreints dans les herboristeries
Notoriété nationale		+				Seulement dans le circuit des herboristeries auprès d'une clientèle déjà conquise par l'aromathérapie
Notoriété internationale	+					Aucune
Différenciation du produit			+			Elle existe réellement (principes actifs brevetés) mais encore faut-il la faire connaître.
Force de vente		+				Dirigée vers le marché national et probablement plus tournée vers la négociation avec la grande distribution
Concurrence	+					Celles des grands groupes, des laboratoires privés nombreux et de toutes les marques classiques qui représentent autant de produits de substitution

Le diagnostic technique est bien meilleur que le diagnostic commercial (22 points contre 14 points). Ceci démontre que l'entreprise a probablement d'excellents produits différenciés et qui pourraient trouver leur place dans le cadre d'une stratégie de niche. Il reste avant tout à trouver la voie adaptée de commercialisation pour ce type de produits. Ce diagnostic doit être complété par un diagnostic humain et financier et par des études de marché sur le Royaume-Uni et l'Allemagne.

Fiche 4

L'organisation de l'entreprise internationale

La structure de l'entreprise est composée des services et des postes répartis selon des choix fonctionnels ou par produits ou par zone d'activité. La structure export ou import à proprement parler est soit intégrée dans la structure générale de l'entreprise ou organisée de façon distincte. Chaque option présente des avantages et des inconvénients. Il est essentiel cependant que l'organigramme retenu facilite le fonctionnement, la communication, le contrôle hiérarchique et le développement de l'activité.

Les différentes formes d'organisation

On relève trois types d'organisation possible :

❑ *L'organisation fonctionnelle*

Un service et/ou un responsable par **fonction principale** que sont la production, la vente, l'administration et la comptabilité, les ressources humaines. Chaque service peut ensuite compte tenu de son importance être découpé.

◆ *Exemple :* le service production peut distinguer les approvisionnements et les stocks, les ateliers, le service logistique et expédition.

❑ *L'organisation par zone d'activité*

Elle correspond à un découpage géographique de l'activité et des marchés de l'entreprise. Elle conduit à la nomination de responsables de zone ou à l'organisation du sourcing[1] par zone en fonction de la spécialisation de chaque pays.

◆ *Exemple :* l'entreprise X, fabricante de produits d'entretien pour bateau a découpé son organisation selon le principe suivant : marché français, marché grec, marché nord-américain, marché du Moyen-Orient et Turquie, pays nordiques et pays baltes.

◆ *Exemple :* un acheteur de produits textiles réalise ses achats en Chine pour les produits à faible valeur ajoutée et un réassortiment dans en Tunisie et au Maroc pour les séries textiles courtes et urgentes.

1. approvisionnement

Cette organisation met en avant les compétences particulières requises pour travailler avec certains groupes d'acheteurs ou de fournisseurs.

❑ *L'organisation par produits ou par type de clientèle*

Elle fait référence au découpage produits de l'entreprise compte tenu notamment des cibles de clientèle.

◆ *Exemple :* le marché des matériaux de construction peut être découpé en trois activités et donc trois clientèles différentes. On recense l'activité de négoce dans le cadre de relations entre industriels, les clients professionnels recourant à des grossistes spécialisés et la clientèle grand public à laquelle la grande distribution spécialisée donne accès. Ce découpage est valable quels que soient les pays européens concernés. Ainsi le responsable de l'activité négoce, sera également amené à gérer plusieurs marchés géographiquement distincts mais sur lesquels les exigences seront identiques pour les produits.

❑ *Les solutions mixtes*

On peut imaginer des organisations organisées compte tenu de deux critères : marché et produit. Ce sont des organisations dites **matricielles**.

◆ *Exemple :* en reprenant le cas précédent, nous aurions ainsi sur chaque marché européen important, un responsable négoce, un responsable de clientèle professionnelle et un responsable clientèle grand public.

L'évolution de l'entreprise l'amène également à adopter des structures qui ne doivent pas être intangibles. On peut passer d'une organisation fonctionnelle sur le marché national à une organisation par produit au sein du service export par exemple.

Le service import ou export peut trouver sa place dans une organisation par produit de façon transversale.

◆ *Exemple :* un employé du service sera particulièrement attaché à une catégorie de produit et travaillera sur tous les marchés étrangers.

Le service export peut englober le marché domestique si l'activité est majoritairement exportatrice et diriger une organisation par fonction au niveau inférieur : études et vente, gestion des commandes, comptabilité et finances, communication et relations publiques, services après-vente.

Les exemples peuvent varier de façon très importante. Il importe ensuite de vérifier si l'organisation est en rapport avec les objectifs de l'entreprise.

La définition des postes et des compétences requises

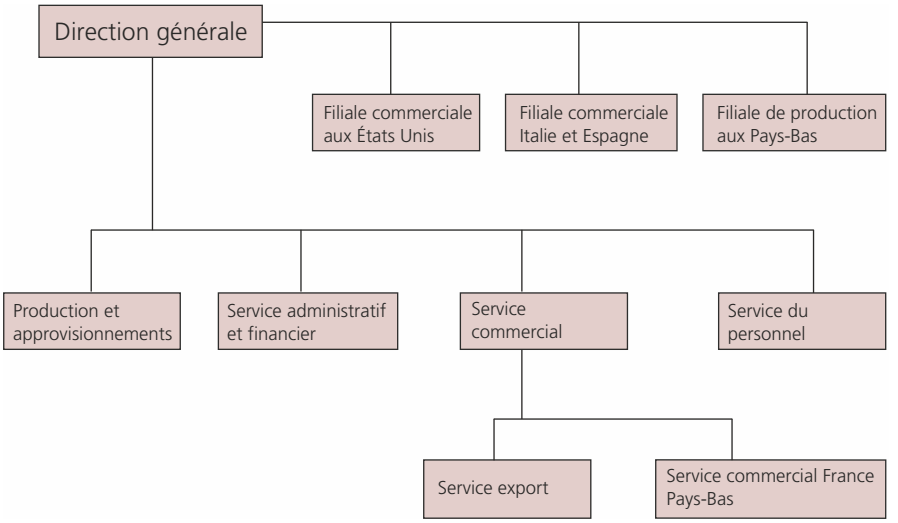
Avant tout recrutement la définition du poste à pourvoir doit être complète et précise et faire apparaître les qualités recherchées. On distingue deux types d'emplois : les emplois à dominante commerciale et les emplois à dominante administrative.

Emplois commerciaux	Administration des ventes export
Assistant commercial : prospection, animation des réseaux de vente, suivi de clientèle sur un produit ou une zone. Responsable de zone/produit : coordination de l'activité commerciale sur un marché ou sur un produit. Directeur export : coordination de la politique commerciale de l'entreprise sur les marchés étrangers, lien avec la direction générale et la direction commerciale France et tous les autres responsables. Responsable ou directeur financier export : gère les risques nés des opérations de CI par une couverture appropriée des risques, gestion des excédents de trésorerie, problèmes liés à la fiscalité des contrats internationaux. Responsables des achats internationaux : réalise les opérations de *sourcing*, la négociation des contrats d'approvisionnement, le suivi des budgets.	Assistant export (réception et gestion des commandes). Responsable administratif export : coordination du service commercial, lien avec les autres services logistique et comptable notamment. Assistant logistique : gestion des flux et de l'acheminement des produits, en relation avec les transitaires. Responsable logistique : coordination du service et lien avec les services commerciaux et administratifs. Assistant de gestion : prise en compte des produits d'assurance et bancaires, des opérations comptables simples (facturation, relances…). Assistant import : gestion des procédures et des chaînes documentaires.

Le parcours professionnel de chaque candidat, ses compétences professionnelles et linguistiques réelles, son expérience à l'étranger ou sur des postes similaires fondent le choix du recruteur.

Certains postes peuvent nécessiter des mesures de détachement à l'étranger ou d'expatriation.

◆ *Exemple d'organigramme :*



Cet exemple de structure laisse apparaître un service export pour tous les marchés non couverts par des filiales commerciales. Pour des raisons qui n'apparaissent pas sur l'organigramme, les Pays-Bas sont rattachés au service commercial France. Il faut vérifier qu'il existe bien une raison particulière (ventes ponctuelles et relations commerciales directes avant la généralisation de l'activité export par exemple) ou modifier l'organisation. On notera que la filiale hollandaise n'est qu'une filiale de production.
Par ailleurs, la direction générale détient un rôle de coordination et de contrôle sur l'activité des filiales. Chacune d'entre elle est gérée par sa propre équipe dirigeante. Ce rôle de coordination peut être difficile à remplir et doit tenir compte de l'activité export depuis la France.
Enfin, la nature des produits et les différents types de clientèle ne sont pas les éléments directeurs de l'organisation.

La démarche marketing global

Fiche 5

La logique économique conduit les entreprises à adapter leur offre à la demande exprimée sur les différents marchés. La particularité des marchés étrangers justifie l'adaptation de la démarche commerciale et des produits.

L'offre déterminée par rapport à la notion de besoin

La démarche mercatique privilégie la notion de besoin (demande) pour définir son offre de produits et de services.

❑ *La notion de besoin*

Le besoin peut être inné (la soif) ou acquis (achat d'une automobile par référence à un groupe social). Il évolue en fonction du temps, des individus et des lieux. Le besoin peut également être individuel ou collectif (santé, sécurité, protection de l'environnement).

Classification	Conséquences
Selon Maslow[1] : – besoins physiologiques, – besoin de sécurité, – besoin d'appartenance, – besoin d'estime, – besoin de s'accomplir.	Les besoins de rang supérieur ne peuvent être satisfaits qu'après avoir satisfait le rang immédiatement inférieur. Les besoins non satisfaits constituent le moteur de la consommation. La notion de segmentation permet de créer des groupes homogènes de consommateurs correspondant à des critères pertinents.

1. A. Maslow 1952

✎ ***Remarque :*** *les produits ou services satisfaisant les besoins de rang supérieur sont « impliquants ». Le consommateur se projette dans le produit ou le service acheté et le processus d'achat est plus complexe. Exemple : il est plus impliquant d'acheter un vêtement que d'acheter un paquet de pâtes alimentaires.*

Les **acteurs** de la demande sont :

– le consommateur qui utilisera le produit ;
– le prescripteur qui guide ou impose le choix (le médecin, l'enfant pour le jouet ou la console de jeu) ;
– le distributeur ou le point de vente qui met le produit ou le service à disposition ;
– les leaders d'opinion (la presse spécialisée par exemple).

Le marketing vente doit être pensé en fonction de chaque acteur. Les actions mercatique sont plus rarement tournées vers l'achat (➤ fiche 20). Dans ce dernier cas, il s'agit plutôt d'adopter une démarche méthodique de recherche et de sélection des fournisseurs ou sous-traitants. Dans sa forme la plus achevée, cette démarche prend la forme de « l'appel d'offres » (➤ fiche 20).

❑ *Le marché et ses facteurs d'influence*

Le marché est le lieu « abstrait » de rencontre de l'offre et de la demande. On peut distinguer, le marché local, régional, national ou international, ainsi que le marché du produit (le marché du voyage par exemple, le marché du PC) et le marché de l'entreprise constitué de différents sous-groupes :

– marché actuel : celui de l'entreprise et des concurrents
– marché potentiel : marché actuel et non consommateurs.

Toute étude doit prendre en compte les facteurs d'influence du marché.

◆ *Exemples :*

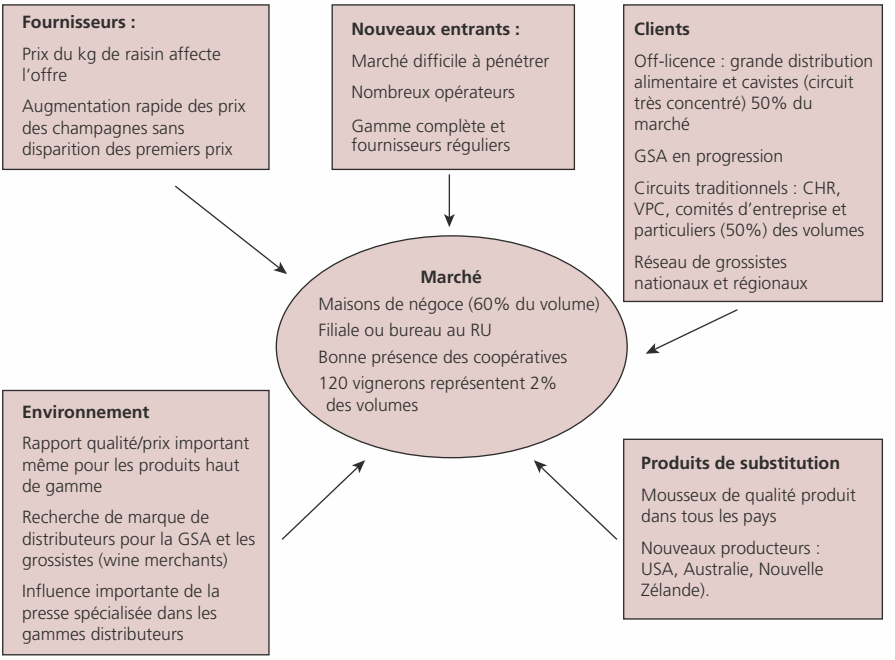
La réunification des deux Allemagne (facteur politique) a dynamisé le secteur du BTP compte tenu des besoins de construction et de rénovation de l'habitat mais le faible pouvoir d'achat (facteur économique) a orienté la demande vers les matériaux bon marché.

Le marché turc est marqué par une dichotomie entre l'Ouest du pays tourné vers le tourisme et l'Europe occidentale et l'Est beaucoup plus traditionaliste (élément culturel) et sans ressources économiques. La répartition déséquilibrée des ressources hydrographiques sur le territoire accentue les difficultés du développement et de l'agriculture (facteur climatique) et crée une demande pour les matériels de pompage et d'irrigation à l'est du pays.

La politique de l'enfant unique en Chine (élément politique et culturel) favorise les dépenses d'éducation y compris vers des produits chers et sophistiqués.

Les pays en développement sont demandeurs en général de transferts de technologie (faiblesse de l'environnement technologique) dans tous les grands domaines industriels (transport, traitement de l'eau, des déchets, production d'énergie etc.).

Les facteurs d'influence du marché du champagne au Royaume-Uni



La structure de l'offre

L'offre d'un produit ou d'un service est assurée par l'ensemble des producteurs plus ou moins nombreux (marchés oligopolistiques – quelques offreurs – marché monopolistique – un seul offreur – marchés concurrentiels – atomisation de l'offre). L'offre se détermine également d'un point de vue quantitatif ou qualitatif.

❑ *Au niveau quantitatif*

L'offre dépend du **cycle de vie** du produit (lancement, maturité, déclin). Elle est abondante et fortement concurrentielle sur les marchés matures. L'offre est croissante ou décroissante sur des marchés en développement ou en déclin.

❑ *Au niveau qualitatif*

L'offre dépend du **positionnement** du produit qui va permettre d'orienter le choix du consommateur. Le positionnement dépend lui-même des qualités objectives (solidité, matériaux utilisés, ergonomie) et des qualités subjectives (esthétique, valeur attribuée au produit ou à la marque par le consommateur).

L'offre peut porter sur le **produit principal** : l'ordinateur portable. Elle doit prendre en compte le **marché environnant** : les PC, les consoles de jeux, les périphériques ainsi que le **marché générique**, le marché de l'informatique et les **produits de substitution** : ordinateurs de bureau.

La demande exprimée sur les marchés

❑ *Business to Consumer ou Business to Business*

Il est indispensable de distinguer la vente au consommateur particulier, de la vente en milieu industriel entre professionnels. Les principales différences sont les suivantes :

	Vente au consommateur	Vente en milieu industriel
Approche du marché	Étude des marchés du point de vue qualitatif et quantitatif. Importance de l'environnement culturel.	Contacts directs avec les acheteurs souvent clairement identifiés (exemple : marché de l'aéronautique).
Interlocuteurs	Prescripteurs, distributeurs, centrales d'achats.	Absence fréquente d'intermédiaires Négociation avec le responsable des achats ou décideurs, les responsables financiers ou techniques.
Critères d'achat	Motivations objectives et subjectives. Qualité, originalité, référence sociale, fidélité au produit ou à la marque, prix, satisfaction apportée par le produit. Dans tous les cas la démarche est complexe.	Prix, remises, délais de livraison et conditions de vente, relations commerciales antérieures, SAV, conseil et assistance technique, rentabilité de l'investissement, continuité des approvisionnements etc. Démarche méthodique et analytique.
Communication	Promotion sur le lieu de vente, publicité média et hors média, parrainage, mécénat.	Communication dans la presse professionnelle ou spécialisée, utilisation de catalogues, fiches, documentations techniques, rédaction d'offres pro-forma.

❑ *Les notions de cibles et de segmentation*

La cible marketing est le groupe de consommateurs définis sur un certain nombre de critères que l'entreprise désire atteindre avec un message et un produit adapté.

◆ *Exemple :* les seniors, âgés de plus de 60 ans, disposant d'un pouvoir d'achat élevé et résidant en ville peuvent constituer une cible marketing adapté pour des services à domicile et à la personne.

La notion de segmentation permet d'affiner l'analyse en identifiant des sous-ensembles homogènes de consommateurs sur des critères géographiques, socio-économiques, psychologiques… mesurables. Chaque segment obtenu doit théoriquement être bien distinct des autres.

Les stratégies développées par l'entreprise

Compte tenu des différents marchés (domestique ou étranger, grand public ou industriel) et des cibles ou des segments de consommateurs visés, l'entreprise peut privilégier schématiquement :

❑ *Stratégie d'adaptation du produit et des services*

L'adaptation à un besoin réclame soit la création d'un produit nouveau soit l'adaptation d'un produit existant (➤ fiche 8). Elle va quelque peu à l'encontre des efforts de standardisation des produits sur les différents marchés.

◆ *Exemple :* les constructeurs automobiles offrent des modèles adaptés à chaque segment.

❑ *Stratégie de standardisation*

Elle permet de satisfaire le plus grand nombre de segments avec un produit unique. L'entreprise peut donc bénéficier de plus longues séries de production et du phénomène des économies d'échelle. Elle peut aussi uniformiser sa communication et diminuer les coûts de commercialisation.

◆ *Exemple :* certains constructeurs automobiles ont pu fusionné ou mettre en commun des moyens techniques et financiers (Renaut-Volvo, BMW-Rover) et utilise des moteurs développés en commun sur des modèles appartenant à différentes marques.

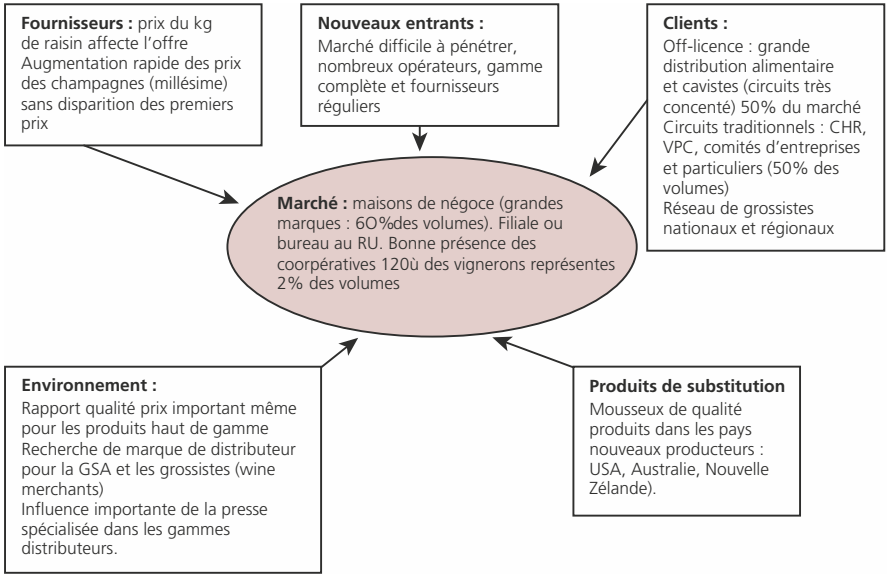
❑ *Stratégie de différenciation*

Elle permet de répondre à une cible ou à un besoin spécifique. La part de marché ainsi obtenue est plus faible mais les marges pratiquées sont plus importantes et permettent de compenser les coûts supplémentaires de fabrication, de communication et de commercialisation.

◆ *Exemple :* les constructeurs d'automobiles hybrides visent les consommateurs sensibilisés à la protection de l'environnement résidant en milieu urbain.

Les entreprises sont enfin amenées pour maintenir ou augmenter leurs parts de marché à rechercher de nouveaux débouchés à l'international ou à procéder à des fusions, acquisitions ou absorptions (croissance externe) ou à développer de nouvelles activités. (➤ fiche 6).

◆ *Exemple :* le marché du champagne au Royaume-Uni : facteurs d'influence



Le marketing stratégique

Fiche 6

La démarche stratégique permet d'analyser à long terme, l'adéquation entre les capacités de l'entreprise et ses marchés au contraire d'une démarche opérationnelle qui permet de transposer sur le terrain, les décisions stratégiques.

Les objectifs de l'analyse stratégique

❑ *Le diagnostic stratégique*

Le **diagnostic interne** est le premier outil de la démarche (➤ fiche 3). Il peut être complété par un **diagnostic externe** prenant en compte les atouts et les contraintes du ou des marchés. La confrontation des deux diagnostics doit permettre de formuler un **diagnostic stratégique** et d'évaluer le positionnement concurrentiel de l'entreprise sur le marché.

◆ *Exemple :* Le laboratoire français EG Labo fabrique des médicaments génériques et souhaite aborder le marché britannique où prédominent les génériques. EG Labo dispose d'un potentiel commercial (nombreuses molécules) parfaitement adapté à ses projets d'expansion mais la structure familiale de l'entreprise ne lui permet pas de développer des actions commerciales très coûteuses. La production est sous-traitée à un autre laboratoire. Le marché britannique se révèle être extrêmement concurrentiel avec une place de 3e exportateur mondial de produits pharmaceutiques. Deux grands laboratoires dominent le secteur : GlaxoSmithkline (anglo-américain) et AstraZeneca (anglo-suédois). Cette contrainte majeure doit orienter EG Labo vers la commercialisation de génériques précis qui ne sont pas encore présents sur le marché anglais ou pour lesquels le taux de substitution est encore faible.

• L'analyse des métiers et des secteurs d'activité

Cette analyse, encore appelée **segmentation stratégique**, doit permettre de :

– développer les activités les plus valorisantes pour l'entreprise et d'abandonner les segments les moins porteurs ;
– diversifier les activités ou les recentrer. Dans le premier cas, on assure une certaine répartition des risques, dans le second une plus grande spécialisation permet de mieux utiliser les savoirs de l'entreprise.

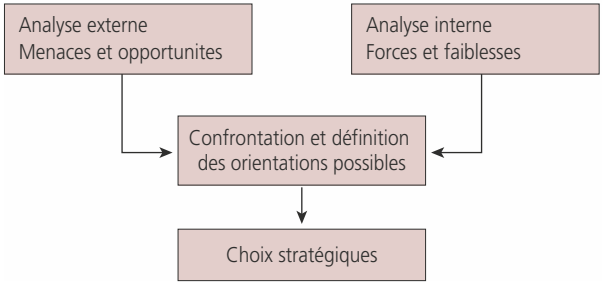
◆ *Exemples :* Nokia (groupe finlandais de la téléphonie mobile) s'est séparé de ses autres activités pour mettre l'accent sur les télécommunications, DaimlerChrysler se recentre sur l'automobile, Unilever (britannique) a cédé son pôle chimie.

Les principaux outils d'analyse stratégique

L'analyse stratégique exige un bilan préalable des forces et des faiblesses de l'entreprise (diagnostic export, ➤ fiche 3) et sa confrontation aux opportunités et aux obstacles du marché visé.

❑ *Le SWOT : forces, faiblesses, opportunités, contraintes*

La matrice SWOT (*strenghs, weakneasses, opportunities, threatens*) synthétise cette approche :



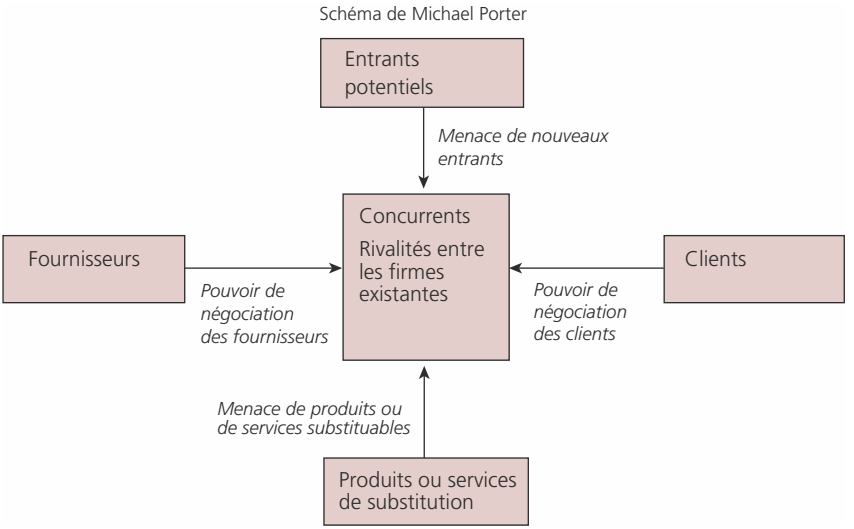
◆ *Exemple :* Elka, spécialiste du carton ondulé personnalisable.

Diagnostic interne	
Forces	**Faiblesses**
Petites et moyennes séries Réactivité Personnalisation des produits Carton ondulé est 100 % naturel	Équipement ancien Prix élevé car produits sur mesure Pas de force de vente Pas de documentation commerciale
Marché suisse de l'horlogerie	
Opportunités	**Menaces**
Demande sur l'emballage recyclable Demande de nouveaux emballages dans le domaine du luxe Demande sur des petites séries Forte croissance de l'industrie horlogère suisse (+9 % en 2005)	Atomisation de la demande Six entreprises suisses de cartonnage concurrentes directes

Conclusion : les horlogers de luxe sont susceptibles de porter un intérêt particulier à de nouveaux emballages. La légitimité d'Elka et son expérience dans la valorisation du carton ondulé en produit fini de haute qualité lui permettent de répondre à cette demande spécifique. Elka décidera donc de chercher à élargir son activité vers les emballages à haute valeur ajoutée répondant aux besoins de l'industrie du luxe et de renouveler en conséquence ses équipements.

❑ L'analyse de Porter[1]

L'analyse de Porter permet de mieux comprendre le fonctionnement du secteur économique concerné. Ce schéma prend en compte 5 forces concurrentielles principales :



❑ L'analyse du métier et de la filière

La définition du métier doit être **commune** à tous les dirigeants de l'entreprise. C'est à partir d'un descriptif clair que l'on peut ensuite imaginer les futurs développements stratégiques à mettre en œuvre et mieux attribuer les ressources de l'entreprise. Le métier doit ensuite être **positionné** dans la filière qui évolue sans cesse par l'intégration notamment des modifications de la demande en amont et en aval du métier de l'entreprise. L'analyse de filière permet de détecter les menaces de nouveaux entrants notamment et de réorienter les activités de l'entreprise.

◆ *Exemples :*

En termes de métier, Michelin se définit comme un fabricant de pneu, Goodyear comme le spécialiste du caoutchouc. SEB se définit comme le leader mondial du petit électroménager domestique, Lafarge comme le leader des matériaux de construction.

Dans la filière textile, la bonneterie est un métier spécifique fondé sur un savoir-faire très technique.

L'étude de la filière avicole en France fait apparaître en 2006 les éléments suivants : fin des restitutions depuis 1998 ce qui contribue à diminuer les exportations, diminution

1. Michael Porter, né en 1947, professeur à l'université de Harvard.

de la rentabilité des entreprises de découpe depuis 2002, diminution de la taille des élevages et réorientation d'une partie de la production sous label, faible progression des ventes de volaille à l'exception des viandes de canard.

Critères d'analyse des métiers et des filières

Analyse du métier	Analyse de la filière
Activités exercées Technologies et degré de maîtrise Activités maîtrisées : conception, recherche, production, commercialisation, services Zones géographiques couvertes Types de clients Produits et services commercialisés (largeur, profondeur de la gamme) Critères de coûts et de rentabilité	Degré de maturité de l'activité de l'entreprise dans la filière Concentration Nombre et taille des intervenants Niveau technologique Innovations

Le rapprochement du métier de l'entreprise et du diagnostic filière doit permettre de répondre aux questions suivantes :

– comment l'entreprise se positionne-t-elle dans la filière ?
– que vaut sa position, quel est son degré de performance ?
– quelles sont les activités les mieux maîtrisées ? les menaces ?
– doit-on migrer dans la filière ? changer de filière ?

❑ *Les facteurs clés de succès*

Les facteurs clés de succès sont les critères « orientés clients » qui fondent la performance externe de l'entreprise ainsi que sa compétitivité dans un secteur d'activité donné. Ils sont au cœur de la lutte concurrentielle.

◆ *Exemple :* pour un vépéciste, les facteurs clés de succès peuvent être la maîtrise des approvisionnements et des délais de livraison, pour un prestataire de renseignements téléphoniques, le facteur clé de succès peut être la communication qui permettra un taux de mémorisation satisfaisant du numéro d'appel par les clients potentiels.

❑ *L'analyse de la chaîne de valeurs*

Toute entreprise, au sein de sa filière, crée de la valeur en s'appuyant sur des activités dites de « soutien » et sur des activités dites « de valeur » qui permettront de la différencier de ses concurrents. Il est donc important de repérer dans la chaîne de valeur, ce type d'activités pour pouvoir les développer. Elles fondent d'ailleurs souvent, le véritable métier de l'entreprise.

◆ *Exemple :* dans le textile ou la chaussure, la fabrication a souvent été délocalisée ou sous-traitée, les entreprises d'origine se concentrant sur les activités de création, de design et de communication qui leur ont permis de développer des marques fortes.

Les formules de développement stratégique

Deux options peuvent être retenues de façon schématique :

❑ *Domination par les coûts ou différenciation du produit*

La stratégie de domination par les coûts convient aux grandes entreprises qui peuvent fonder leur développement sur :

– une maîtrise des coûts complets (➤ fiche 14) ;
– des économies d'échelle et des effets de volume ;
– un partage des investissements avec d'autres partenaires et une réorganisation de la production.

◆ *Exemple :* dans l'industrie automobile certains constructeurs développent des moteurs en commun qui seront utilisés ensuite sur différentes plates-formes de véhicules. L'organisation modulaire de la production renforce les économies de coût dans les opérations de montage et diminue la complexité et les investissements nécessaires.

Il est indispensable dans ce cas d'élargir à la fois les sources d'approvisionnement (fournisseurs et processus de délocalisation) et les débouchés. Le caractère international du processus de production ainsi que les marchés se trouvent renforcés.
À l'inverse, la **différentiation** du produit ou du service (parfois synonyme d'adaptation) doit s'appuyer sur :

– une capacité d'innovation forte et durable ;
– une communication efficace permettant le repérage du produit par les utilisateurs ou les consommateurs.

La différenciation permet de justifier le prix demandé. Elle est quelquefois l'ingrédient indispensable pour parer aux excès de la standardisation. ou pour lutter contre le « scepticisme » général envers tout ce qui est étranger.

◆ *Exemple :* McDonald's a compris cet équilibre et propose des burgers « rendang » en Malaisie, des spaghettis aux Philippines. Il cible les enfants dans les pays riches, les adolescents et les jeunes adultes dans les pays pauvres. Les tee-shirts signés McDo sont portés par les employés aux États-Unis, par les clients en Indonésie. La voie de la réussite semble donc passer par une standardisation accompagnée de quelques références locales.
Les Galeries Lafayette ont fait quand à eux, les frais d'un manque de différentiation dans le cadre de leur implantation ratée à New York. Le manque de critères distinctifs et d'originalité par rapport à ses rivaux déjà implantés de longue date, Macy's, Bloomingdale's, ont obligé l'enseigne à se retirer du marché après des pertes considérables.

❑ *Spécialisation ou diversification*

La compétence et le savoir-faire unique de l'entreprise dans un domaine particulier doivent permettre de satisfaire une cible particulière de clients. Cette **stratégie de spécialisation** s'appuiera indifféremment sur les deux stratégies précédentes. L'élargissement des débouchés pourra ensuite passer par l'expansion géographique, la

recherche de nouveaux intermédiaires ou de nouveaux segments de clientèle. Dans ce contexte, de nombreuses entreprises sont amenées à sortir de leur marché d'origine et à se confronter à de nouveaux concurrents.

◆ *Exemple :* Carrefour, entreprise de la grande distribution fonde son développement sur l'internationalisation et se trouve confronté au géant américain Wall-Mart. En Chine, Legend, premier constructeur local de micro-ordinateur, s'aventurera bientôt sur les marchés internationaux.

La **diversification** des produits ou des activités peut mener à une **intégration horizontale** conduisant à de nouvelles activités (Compaq, spécialiste des ordinateurs personnels a racheté Digital Equipment) ou à une **intégration verticale** (en amont ou en aval du métier de base). Cependant à l'heure actuelle, l'intégration vers l'amont est en recul au profit de l'intégration vers l'aval qui rapproche du client.

◆ *Exemples :* General Motors s'est séparé de Delphi, le plus gros équipementier dans le secteur automobile, LVMH, numéro 1 des produits de luxe a racheté l'américain Duty free Shops, les laboratoires Merck § Co. ont racheté Medco, grand distributeur de produits pharmaceutiques.

La diversification peut conduire également à mettre en place des activités offrant une certaine **synergie** entre elles.

◆ *Exemple :* le groupe Walt Disney exploite les synergies entre ses différentes activités : parcs à thème, films, produits dérivés, télévision par câble. À l'inverse le groupe Kodak a découvert à ses dépens qu'il n'y avait aucune synergie entre la photographie et la photocopie même si ces deux activités produisent des images.

Pour terminer, il faut noter qu'un certain nombre de facteurs induit un nouvel espace concurrentiel :

– le phénomène de **mondialisation** restreint la distinction entre marché local et marché étranger ;
– la réactivité conditionne la réussite de l'entreprise et remet en cause le principe de planification pluriannuel ou annuel ;
– la **réduction de la durée du cycle de vie** des produits renforce la nécessité des innovations ;
– la **déréglementation** de bon nombre de secteurs (transport aérien, télécommunications, industrie électrique…) ainsi que la **baisse du protectionnisme** tarifaire, conjuguée à la convergence de **nouvelles technologies** (Internet, numérique…) ouvre un vaste espace stratégique disponible pour de nouveaux changements.

◆ *Exemple :* Analyse stratégique.
Le cas Kingfischer ou comment prendre pied sur le marché du bricolage européen, déjà mature ?
2003 : Kingfisher vend son activité électro-domestique allemande et ferme Castorama Allemagne.
2002 : augmentation de capital de 2 milliards de GBP. Kingfisher annonce son intention de se séparer de sa branche généraliste (Woolworth) et de sa branche électro domestique.

Les principales sociétés du groupe Kingfisher

B§Q	Leader incontesté du marché du bricolage au Royaume-Uni, un des plus importants distributeurs du segment Jardinage et Bricolage en Europe. 12 % du marché des gros travaux, de l'entretien et de la rénovation au Royaume-Uni.
Brico-Dépôt	Chaîne de bricolage concentrée sur les matériaux lourds qui cible les bricoleurs chevronnés et les entrepreneurs. Priorité aux prix.
Castorama	Un des deux leaders du marché français. Fusion avec B§Q en 98 et rachat des participations restantes par Kingfisher en 2002.
Dubois Matériau	Grossiste du bricolage français pour la vente aux professionnels.
Hornbach	Premier opérateur allemand détenu par Kingfisher à hauteur de 21 %.
Koçtas	1re chaîne de distribution de bricolage en Turquie.
Nomi	Leader de la distribution du bricolage en Pologne.
BBC	Gros distributeurs néerlandais de produits électro domestiques.
BUT	Leader français de l'électro domestique et de l'ameublement.
Comet	N° 2 du marché électro-domestique au Royaume Uni.
Darty	Leader de la distribution électro-domestique en France.
Datart	Participation majoritaire de 60 % dans le capital de Datartn gros distributeur de produits d'électro domestique en République tchèque et slovaque.

Les secteurs Kingfisher

Bricolage	Electro domestique
Magasins : 607 dans le monde entier	Magasins : 650 dans 7 pays
Surface de vente : 4 133 900 m^2	Surface de vente : 876 500 m^2
Effectifs (équivalent temps complet) : 54 750	Effectifs temps complet : 24 533
1er distributeur européen de bricolage et troisième au niveau mondial.	3e rang des distributeurs européens en CA, leader sur le marché français avec Darty et But, 2e place au Royaume Uni. Résultats en baisse. Chaque enseigne dispose d'un site marchand.

Analyse :
Le 1er atout de Kingfisher est sa place de leader sur son marché d'origine dans le secteur du bricolage ce qui lui donne une taille et une solidité financière indispensables pour une stratégie d'internationalisation.
Le groupe Kingfisher s'est développé par croissance externe ce qui lui a permis d'assurer une internationalisation rapide sur les marchés européens, fondée sur des rachats ou des alliances avec des enseignes déjà connues sur leur marché d'origine (Castorama par exemple en France).
Cette croissance externe mobilise des capitaux importants.
Après un tel développement, il apparaît que la stratégie de communication du groupe ne passe pas encore par une communication sur le nom Kingfisher (peu connu du grand public) À défaut d'une marque unique, manifestement, Kingfisher a réussi à instaurer une synergie entre les différentes enseignes ou tout au moins une complémentarité (sauf pour But et Darty qui se cannibalisent).
Les deux secteurs d'activité (bricolage et électro-domestique) ne présentent pas la même importance et ne progresse pas à la même vitesse. Kingfisher doit envisager un changement de stratégie sur sa branche généraliste compte tenu des résultats en baisse. Ce type de décision correspond à une volonté de recentrage sur l'activité d'origine, le bricolage plus exigeante en moyens humains et en investissements (surfaces de vente).

Le marketing opérationnel

Fiche 7

Le marketing opérationnel va assurer la mise en œuvre des décisions stratégiques. C'est une politique de court terme qui doit constamment être corrigée compte tenu des aléas des marchés. Elle fait apparaître quatre éléments clés *(mix-marketing)* : le produit, le prix, la distribution et la communication. Ces quatre éléments doivent être définis et pensés de façon cohérente entre eux.

◆ *Exemple :* un produit haut de gamme doit être associé à un prix relativement élevé et doit être commercialisé selon un mode de distribution sélectif.

Les déterminants de la politique produit

Le terme désigne non seulement le produit physique mais également les services qui faciliteront sa commercialisation (installation, garanties, entretien).

- Chaque produit correspond à une **classification** qui lui est propre : d'une part, biens de consommation courante (alimentation), produits anomaux (parfumerie, livres, vêtements, équipements domestiques) présentant une certaine durée de vie et d'autre part biens industriels représentant le plus souvent des produits intermédiaires (coton, ciment), des produits d'entretien et des équipements. La démarche commerciale dépendra de la catégorie du produit.
- Le **cycle de vie du produit** conduit l'entreprise à opérer des opérations de lancement, des actions de développement puis de retrait du produit lorsque celui-ci a décliné. Les modalités de l'exportation sont susceptibles d'intervenir différemment selon le cycle de vie du produit. Un produit en phase de maturité ou de déclin sur son marché d'origine peut trouver un second souffle sur d'autres marchés.

◆ *Exemples :*

Gillette a lancé en 1998 un système de rasage « Mach 3 » (300 millions de dollars dans la campagne marketing) sur le marché américain. Trois ans plus tard, le produit est arrivé sur le continent européen, sous le nom de « Mach 3 Turbo » pour faire suite au « Sensor Excel » et assurer de nouvelles parts de marché. Dans le même temps, le « Gillette G2 » conserve en France, avec 30 ans d'âge 3,4 % du marché en valeur. Il faudra des investissements publicitaires colossaux pour faire comprendre aux consommateurs de l'hexagone qui se rasent mécaniquement, l'intérêt de la « haute technologie » dans le domaine du rasage.

Le marché des pâtes alimentaires arrive à maturité et doit affronter la concurrence des pâtes fraîches. De nouveaux segments doivent être développés par les grandes marques (Buitoni, Barilla) pour conserver des parts de marché : mini-pâtes, pâtes associées à une préparation culinaire, segment des sauces.

- Les **caractéristiques du produit** le rendent ou non exportable tel quel. L'adaptation relève d'une démarche avant tout marketing (➤ fiche 8) L'entreprise compte tenu de ces impératifs et de son portefeuille de produits, déterminera une gamme export compte tenu du marché visé. Cette gamme doit être envisagée dans chaque segment visé.

 ◆ *Exemple :* Gillette est présent sur trois segments différents : les lames et rasoirs, les produits de soins avant et après rasage, les déodorants. On peut distinguer dans chaque segment plusieurs types de produits qui composent la gamme : pour les déodorants par exemple, les produits applicables de façon directe et les déodorants applicables par spray, pour les rasoirs, Gillette Mach 3, Gillette G2, rasoir jetable, etc.

- Le **positionnement** du produit tiendra compte des marques concurrentes et définira la perception que la clientèle en aura. L'objectif essentiel du positionnement est la différenciation du produit sur des marchés fortement concurrentiels et une meilleure adéquation avec la cible de consommateur concernée.
- La **marque**, définie comme un signe distinctif permettant d'identifier les produits et l'entreprise est étroitement associée au produit. Elle devra être protégée par des dépôts appropriés (➤ fiche 55).
- L'**esthétique**, le **conditionnement** et l'**étiquetage** complètent le politique produit.

La politique de prix

La fixation du prix de vente doit tenir compte :

– des données internes à l'entreprise (➤ fiche 14) et du coût de production ;
– des éléments relevés sur le marché : niveau de la demande et de l'offre, prix des produits leaders, pouvoir d'achat, réglementations contraignantes (interdiction du *dumping* par exemple) ;
– des objectifs commerciaux en termes de pénétration du marché, de promotion (pratique des prix d'appel) ;
– du nombre d'intermédiaires commerciaux et du type de point de vente ;
– de la cohérence du prix dans le temps et dans l'espace (différents marchés parfois proches géographiquement).

En général, le prix est considéré par le consommateur ou l'acheteur professionnel comme un coût et doit pouvoir se justifier par la qualité du produit ou le service rendu. La notion de **prix psychologique** (prix pour lequel on obtient le plus grand nombre d'acheteurs potentiels sur un marché donné pour un produit donné) est un élément de référence utile. La notion **d'élasticité de la demande** par rapport au prix doit être prise en compte.

◆ *Exemple :* La commercialisation des médicaments génériques en France s'appuie essentiellement sur l'avantage « prix ». Cet avantage d'ailleurs n'est pas suffisant et les consommateurs semblent attachés et rassurés par les marques connues y compris pour des molécules de base (Doliprane au lieu du paracétamol, Clamoxyl au lieu de l'amoxiciline etc.). Au Royaume-Uni où le succès des génériques repose en grande partie sur le système de prescription mis en place par le NHS[1], le prix n'est pas la variable fondamentale de la politique commerciale pour un laboratoire étranger qui souhaiterait rentrer sur le marché du générique anglais. Le choix du médicament générique à commercialiser et le taux de substitution dont il bénéficie par rapport à la marque commerciale (entre 5 et 67 % selon les pathologies) seront les facteurs clés du succès.

La politique de distribution

La politique de distribution amène l'entreprise à choisir un canal de distribution (intermédiaires successifs) et un circuit (ensemble des canaux utilisés). Le canal peut être court car limité à un seul intermédiaire ou long.

◆ *Exemple :* Le fabricant vend à une centrale d'achat qui revend à une grande surface de distribution.

❑ *Choix du canal*

Les canaux longs sont les plus fréquents compte tenu des différents services rendus par les intermédiaires (recherche et sélection des fournisseurs, logistique, entreposage, prospection du marché local). La découverte des intermédiaires possibles ou imposés se fait pour l'exportateur au stade de la prospection. Le choix se fait ensuite compte tenu

– des **contraintes du marché cible** (exemple : les maisons de commerce traditionnelles sont encore incontournables au Japon) ;
– des **contraintes du produit commercialisé** (un produit d'équipement lourd réclame une maintenance qui devra être assurée par l'intermédiaire) ;
– des **contraintes légales** (heures d'ouverture) ;
– des **contraintes liées aux structures commerciales** locales (la mise à disposition d'un produit de consommation courante est tributaire de l'urbanisme commercial existant) ;
– des **critères de coût et de rentabilité** des différentes solutions envisagées.

◆ *Exemple :* Une politique de distribution d'un produit pharmaceutique au Royaume-Uni doit prendre en compte la place prépondérante des grandes chaînes de distribution de médicaments : les pharmacies distribuent 90 % des médicaments sur ordonnance et le reste est fourni par des hôpitaux et des groupements de génréralistes. Les

1. NHS :*National Health Service*.

grandes chaînes de la distribution sont Boots The Chemist Ltd, Lloyds, Unichem ces deux dernières étant également grossistes. Un réseau de 19 grossistes fournit les pharmacies de détail. Des grossistes secondaires assurent le réapprovisionnement d'urgence.

❑ *Distribution sélective ou exclusive*

La distribution sélective s'oppose à la distribution de masse. Elle joue sur l'image du produit, l'aménagement du point de vente, le conseil. Elle permet de réaliser des marges commerciales plus importantes, les volumes vendus sont beaucoup moins élevés que dans la distribution de masse.

◆ *Exemple :* Les produits d'art de la table, les produits cosmétiques ou pharmaceutiques, la maroquinerie, la confection peuvent faire l'objet d'une distribution sélective.

La distribution de masse assurée notamment par les GSA[1] et les GSS permet d'assurer des volumes de vente importants soit sous marque propre soit sous marque de distributeurs (MDD).

◆ *Exemple :* Neutrogena (groupe Johnson and Johnson) met le cap sur la grande distribution afin d'élargir sa clientèle. Comme d'autres avant elle (Sensodyne, Dermophil, Scholl) la marque essaye de sortir du réseau des officines avec des produits spécifiques (nouvelle gamme) car il n'est pas question de priver le premier canal à l'origine du développement de la marque, des produits vedette : crème pour les mains, stick pour les lèvres selon une formule norvégienne.

Les différents types de commerce

Commerce intégré : intégration des fonctions d'achat, de stockage et de distribution	Grands magasins (Galeries Lafayette, le Printemps, Emporium aux États-Unis) Magasins populaires (Franprix, Woolworth aux États--Unis) Sociétés à succursales multiples :enseigne placée sous la direction d'un gérant (Aldi en Allemagne) Entreprises de la grande distribution (Walmart, Carrefour, Hahold's) Sociétés coopératives (Migros en Suisse) Sociétés de vente par correspondance
Commerce associé : gestion collective des achats	Franchise Groupements d'achats de détaillants Chaînes volontaires
Commerce indépendant : exploitations individuelles	Commerces de détail

• Les différents types de point de vente

Le point de vente se différencie par sa surface (hypermarché > 2 500 m² par exemple), son aménagement (décoration, ameublement), le concept (libre-service ou traditionnel),

1. GSA : grande surface alimentaire, GSS : grande surface spécialisée.

sa localisation (de proximité ou en zone périurbaine), la largeur et la profondeur de son assortiment.

◆ *Exemple :* Ikea a fondé son développement international sur un concept de magasin original, à la fois libre-service et parcours imposé au visiteur.

La configuration des points de vente et leur répartition sur un marché dépendent également du degré de développement du pays (urbanisation, place de l'automobile), des facteurs sociologiques (heures d'ouverture) et culturels.

◆ *Exemple :* Le concept de l'hypermarché aux États-Unis ne fonctionne pas comme en Europe. En effet, les Américains n'ont pas l'habitude de réunir tous leurs achats sous un seul toit. Le concept de la GSA ne permet pas d'offrir une offre assez large à la fois sur les produits alimentaires et sur les produits hors alimentation.

La politique de communication

La communication constitue un volet quelquefois négligé par les petites et moyennes entreprises faute de moyens. Elle constitue un élément tout à fait complémentaire des autres éléments de la politique commerciale, notamment à l'international (➤ fiche 8). La communication passe par des moyens médiatiques (télévision, presse, radios) et hors médias (documentation d'entreprise, marketing direct).

Les différents types de communication sont :

– la publicité,
– la promotion des ventes et la documentation d'entreprise
– les relations publiques
– la communication événementielle
– la mercatique directe.

Les critères de choix se réfèrent au degré d'internationalisation de l'entreprise (communication globale ou adaptée), au produit vendu (industriel ou de grande consommation), au mode d'accès sur le marché étranger (➤ fiches 15-16) et aux objectifs de la communication (information, renforcement de la notoriété, lancement d'un produit etc.).

La **documentation d'entreprise** constitue le socle minimaliste de toute politique de communication.

Documents	Fonctions
Plaquette ou brochures de présentation de l'entreprise	Valoriser l'image de l'entreprise, son savoir-faire, renforcer sa crédibilité
Documentation commerciale et techniques : fiches produits, catalogues	Aides à la vente pour la force de vente ou pour les intermédiaires.
Supports audiovisuels : films, vidéos, diaporama, CD-Rom et sites Internet	Vitrine de l'entreprise, diffusion des informations sur les produits.

◆ *Exemple :* La nouvelle politique commerciale de Manutan

Le groupe Manutan VADiste[1] Business to Business (21 sociétés dans 18 pays) passe d'une « orientation fournisseur » en terme de politique commerciale, nécessitée au départ par près de 80 000 références proposées, vers une « orientation client » fondée sur la proximité. La direction veut donc créer une « offre groupe » dans le domaine des fournitures de bureau, de l'atelier, de l'usine. La nouvelle politique commerciale met en exergue le secteur tertiaire et les pays émergents, augmente la qualité de service et d'accès à l'offre. Le groupe adapte donc sa communication à chaque type de client. Le catalogue Manutan (3 kg) va être le pilier de la communication avec 250 000 exemplaires distribués. Il sera conçu comme un outil de vente plutôt qu'un catalogue de tarifs. Une fois révisé, le catalogue pourra être utilisé sur le Web. De six à sept relances annuelles, on passera à un envoi mensuel d'un extrait de catalogue dont le contenu variera en fonction des périodes. La vocation de ce système est de relancer l'intérêt des clients. Enfin, le groupe est très avancé dans l'organisation de toutes les plates-formes d'échange et de tout ce qui est e marchand. Une carte bancaire d'entreprise, « purchasing card » permettra de réaliser des achats importants et constituera un vrai système de paiement (simplification et dématérialisation des paiements).

1. VAD : vente à distance VADiste : entreprise de vente à distance.

L'adaptation du produit

Fiche 8

La commercialisation sur les marchés étrangers requiert des adaptations techniques ou commerciales plus ou moins importantes selon les produits concernés et les marchés visés. Les raisons de l'adaptation sont nombreuses et ne favorisent pas l'apparition de produits standardisés. Dans un certain nombre de cas cependant, les entreprises parviennent à proposer des produits identiques sur plusieurs marchés distincts compte tenu d'une certaine globalisation de la demande. Ceci nous renvoie au débat entre le marketing global ou différencié.

L'adaptation commerciale et technique des produits

❑ *Enjeux de l'adaptation*

Adapter un produit, c'est considérer les besoins spécifiques des consommateurs étrangers compte tenu de leurs préférences et de leur environnement naturel, culturel, social, économique. On remarquera que lorsqu'un produit est particulièrement consommé à proximité du corps (alimentation, vêtements, cosmétiques, téléphones portables, par exemple), l'adaptation est d'autant plus importante. Lorsque le bien n'est pas impliquant pour le consommateur, biens industriels, photocopieurs, lubrifiants industriels, imprimantes… par exemple, les adaptations sont moins systématiques et concernent souvent les seuls aspects techniques.

Par ailleurs, l'adaptation commerciale relève plus d'une démarche marketing laissée à l'appréciation de l'entreprise que d'une obligation stricte. Au contraire l'adaptation technique est souvent incontournable, si l'entreprise ne veut pas être privée purement et simplement de l'accès au marché étranger. L'entreprise peut s'informer auprès d'organismes spécialisés : Norex en France, BSI au Royaume-Uni.

◆ *Exemple :* Les jouets commercialisés en Europe doivent répondre à la norme CEE. Le type de jouet commercialisé dépend surtout de l'environnement socioculturel (jeux vidéo ou priorité donnée aux jeux éducatifs et d'éveil par exemple).

◆ *Exemple :* Pendant très longtemps Heinz, marque américaine célèbre de ketchup, n'a pas cru bon de remplacer son flacon en verre par un flacon en plastique souple, préféré par les consommateurs français et plus adapté aux enfants ce qui a donné la possibilité à son concurrent Amora, la possibilité de devenir leader en France.

❑ Les facteurs de l'adaptation

Cette adaptation doit permettre d'accéder au marché ou de maximiser les ventes.

Multiplicité des facteurs d'adaptation

Facteurs	Commentaires et exemples
Environnement climatique et géographique	Les climats tropicaux amènent les constructeurs automobiles à « tropicaliser » les véhicules par exemple.
Variables culturelles	La religion, les traditions culinaires, l'habillement sont enracinés profondément dans une population et n'évoluent que très difficilement. Ainsi, Mc Donald adapte ses menus par exemple, en proposant des sandwichs au porc et de la bière en Allemagne, du riz au Japon. Le concept italien de Primo Patto, plat de pâtes et de sauces consommé avant le plat principal se cantonne aux limites du marché domestique alors que le produit «pâte » peut être exporté sans adaptation particulière.
Variables sociales : éducation, taux d'alphabétisation, structure et organisation de la société, démographie etc.	Des données strictement locales peuvent susciter des adaptations commerciales. Ainsi, le nombre d'enfants par famille oblige les fabricants d'électroménager (lave-vaisselle par exemple) à adapter la capacité des équipements, la taille réduite des logements au Japon suppose une adaptation du mobilier.
Variables économiques : revenu, répartition du revenu dans la population, niveau de développement, infrastructures etc.	La demande d'un produit doit être solvable. Ainsi le pouvoir d'achat va conditionner la fréquence de l'achat et la taille des conditionnements, une répartition inégale du revenu dans la population permet à certaines couches de la population des PED[1] de consommer des produits haut de gamme ou de luxe, le mauvais état des routes oblige à proposer des pneus adaptés, des véhicules avec des suspensions renforcées.
Environnement réglementaire et technique	Les normes, les réglementations locales et le niveau de développement technologique du pays rendent l'adaptation indispensable. Ainsi, les véhicules doivent être adaptés à la conduite à gauche pour le Royaume Uni et l'Australie, l'esthétique des produits industriels doit être soigné en Europe alors qu'il n'est pas un élément important aux États-Unis, les critères de voltage pour les produits électriques et les normes de sécurité sont imposés de fait ou par la loi.

1. PED : pays en développement

❑ Les éléments adaptés

L'adaptation peut porter sur le produit lui-même, l'emballage ou le conditionnement, l'étiquetage, les notices, les normes ou les standards techniques, la qualité (normes internationales ISO 9000 ou ISO 14 000 ou normes locales) ainsi que sur les services qui lui sont associés (modalités de la livraison, de l'installation du SAV ou du financement) et enfin la marque.

◆ *Exemples :* Wasa est l'une des très rares marques mondiales du marché des produits de panification (biscottes, pains grillés) sur lequel les marques sont avant tout locales. Le groupe italien Barilla, propriétaire de la marque du même nom, lance aujourd'hui une marque adaptée au marché hollandais, Crosties, destinée à surfer sur l'engouement des consommateurs pour les produits alliant saveur et équilibre.

Le débat entre globalisation et adaptation

On constate donc que l'adaptation est justifiée dans de nombreux cas mais elle se révèle coûteuse et nécessite des moyens financiers. L'entreprise est donc très souvent amenée à réaliser un choix entre une politique d'adaptation et une politique de globalisation (standardisation du produit). Ce choix renvoie d'une part à l'évaluation au cas par cas du caractère facultatif ou obligatoire de l'adaptation (voir point 1) et au débat plus large entre marketing global ou marketing différencié. Chaque possibilité offre des avantages et des inconvénients respectifs.

Pour ou contre le marketing global

Avantages	Inconvénients
Économies d'échelle dans les coûts de recherche et de développement, les coûts de fabrication et les coûts marketing. Prix plus bas. Harmonisation et internationalisation des politiques de communication et de publicité. Synergie entre les marchés.	Absence de prise en compte des particularités locales et risque de mévente ou de non-accès au marché. La globalisation du produit n'est pas une motivation d'achat pour le consommateur. Mécanismes de résistance à la globalisation (courant d'opinion anti fast-food).

Le marketing global de fait, concerne finalement peu de produits hormis les marchés mondiaux de par leur nature : marché des télécommunications, de l'aéronautique, des produits de luxe par exemple. Il n'est possible que lorsque les segments de consommateurs visés sont transnationaux et que l'entreprise peut affirmer une image mondiale ou par groupe de pays.

◆ *Exemples :*

Peuvent constituer des cibles transnationales homogènes, les hommes d'affaires pour les transports aériens classe affaires, les utilisateurs de cartes de crédit internationales, les adolescents sensibles à la mode « streetwear » ou à certains courants musicaux.

Certains produits répondent à un besoin indifférencié quel que soit le pays. C'est le cas des compléments alimentaires répondant à des besoins uniformes en, terme de santé et d'esthétique. Ainsi le laboratoire Innéov (joint-venture 50/50 de l'Oréal et de Nestlé) lance dans 5 pays (Allemagne, France, Espagne, Belgique et Portugal), le produit Innéov Fermeté, sur le marché européen des produits anti-âge.

Le marketing global est enfin particulièrement adapté aux produits pour lesquels l'image du « *made in* » est un argument commercial fort qui écarte d'emblée toute adaptation.

◆ *Exemples :* le vin, le parfum, les produits sous AOC

Enfin les entreprises implantées internationalement peuvent aussi définir un marketing global tout en laissant le soin à chaque filiale de prendre en compte les particularités locales et de procéder aux adaptations mineures.
Le type d'orientation prise par l'entreprise, adaptation ou standardisation des produits influencera directement les éléments de la politique commerciale (➤ fiche 7).

◆ *Exemple :* Le cas de Nestlé
Nestlé, 1er groupe alimentaire mondial d'origine suisse, se donne les moyens de répondre aux attentes de tous les consommateurs quels que soient leur âge et les lieux où ils se trouvent. Ainsi, Nestlé assure une présence mondiale avec 6 marques corporate stratégiques : Nestlé, Nescafé, Buitoni, Nestea, Maggi et Friskies pour ce qui est de la nourriture pour animaux familiers. Cependant, les produits sont fabriqués dans plus de 80 pays et 468 usines. Ils respectent les habitudes alimentaires locales ce qui n'empêche pas l'entreprise de fonder sa réussite sur 4 piliers essentiels et communs à chaque filiale :
– une efficacité opérationnelle et des coûts de production bas ;
– une constante rénovation et innovation produit ;
– des produits partout présents et de qualité (NQS, Nestlé Quality System) ;
– une communication consommateurs forte et de proximité basée sur le concept « plaisir-nutrition », valeur internationalement partagée.

Le système d'information marketing et la veille

Fiche 9

Le SIM[1] doit permettre par la collecte, le traitement et la diffusion de l'information d'acquérir une meilleure connaissance de l'entreprise et du marché à des fins décisionnelles. La veille rentre dans une démarche continue d'observation à des fins commerciales et stratégiques. L'intelligence économique est une notion plus large que la simple veille et doit permettre d'agir efficacement sur l'environnement de l'entreprise et lui en assurer une meilleure maîtrise. Ces trois approches mettent en évidence le rôle capital de l'information.

Le SIM

Le SIM doit être formalisé et organisé.

❑ *Utilité*

Véritable instrument de gestion, le SIM va permettre de détecter les besoins de l'entreprise en terme d'information, de traiter les données dont on dispose en interne (base de données) de rechercher l'information manquante auprès de sources externes, de traiter l'information et de la rendre accessible.

◆ *Exemple :* La participation à un salon va permettre de collecter grâce aux fiches prospects et aux commandes clients de nouvelles données commerciales qui seront intégrées dans les différentes bases de données de l'entreprise. À partir de ces éléments, des publipostages ou des analyses statistiques des ventes pourront être réalisés. Les résultats viendront à leur tour alimenter le SIM et permettre la prise de décisions opportunes.

❑ *Composantes*

Le SIM se construit à partir de bases de données auxquelles sont associés des logiciels d'exploitation et d'analyse.

◆ *Exemple :* un responsable commercial pourra extraire des informations pertinentes d'une base de données afin de mesurer les retombées commerciales par secteur, pays ou agent, d'une action promotionnelle ou de la participation à un salon. Les résultats seront lisibles dans un tableau ou sur des graphiques.

1. Système d'information marketing

L'intégration des NTIC a rendu le SIM plus performant dans beaucoup de domaines.

◆ *Exemple :* La gestion de la relation client, le géomarketing, le marketing personnalisé.

La veille commerciale

La veille s'appuie sur une démarche globale de l'entreprise et sur la participation de tout le personnel. Elle se distingue du simple renseignement, du benchmarking[1] et de la désinformation. C'est souvent la première étape de ce qui peut mener à l'intelligence économique.

❑ *Enjeux et domaines*

La veille commerciale ou stratégique correspond à une attitude permanente de collecte d'informations sur les évolutions du marché (techniques, produits, communication ou commercialisation) et des concurrents. En cela, elle se différencie de « l'étude de marché » plus ponctuelle. Elle doit permettre à l'entreprise de réagir rapidement aux variations constatées de l'environnement.
Le processus de veille doit respecter cinq étapes :

– cibler les thèmes ou les informations souhaitées ;
– délimiter le champ de la recherche ;
– la validation et le traitement ;
– le classement ou la catégorisation ;
– la mise à disposition.

◆ *Exemple :* Suivre les politiques de prix des concurrents, leurs innovations en matière de distribution, les ouvertures de filiales à l'étranger, à partir de leurs sites et des revues sectorielles, faire apparaître les informations par marché ou par produit, sous forme de tableaux, la mettre à disposition des responsables marketing.

La veille peut concerner les domaines suivants :

– la veille commerciale : clients, fournisseurs, tarifs, tendances du marché, importations et exportations etc. ;
– la veille concurrentielle : concurrents actuels ou potentiels, nouveaux produits ou prestations, innovations, plans promotionnels, acquisitions d'entreprise ou partenariats etc. ;
– la veille technologique : nouveaux procédés, brevets, investissements, nouvelles réalisations ;
– la veille environnementale ;
– la veille juridique et réglementaire : s'applique de façon transversale à tous les domaines précités ;
– la veille géopolitique : risques politiques, sociaux, culturels.

1. Le *benchmarking* est l'observations des méthodes et des techniques de gestion et de management utilisées par d'autres entreprises qui ne sont pas nécessairement concurrentes, dans le but d'améliorer le fonctionnement propre d'une entité.

❑ Outils et les méthodes

Internet est un outil de veille commerciale et concurrentielle à la portée de toutes les entreprises et se révèle efficace à condition de respecter les étapes ci-dessous pour éviter le trop-plein d'information :

– utiliser les moteurs de recherche, méta moteurs et logiciels de veille hiérarchiser les informations recherchées et les sources[1] ;
– organiser l'analyse et la diffusion de l'information.

◆ *Exemple :* L'Intranet de la société peut être transformé en portail personnalisé. Un responsable commercial peut ainsi recevoir les dernières informations sectorielles qui le concernent et savoir ce qui a changé sur les sites internet de ses concurrents :

- Moteurs de recherche : *www.voila.fr, www.altavista.fr, www.lycos.fr* etc.
- Méta moteurs [2]off-line (dogpile, metacrawler) ou on-line[3] (*www.profusion.com, www.dejo.com*, *www.metacrawler.com* par exemple).
- Les annuaires : *www.yahoo.fr*, *www.francite.fr*, *www.go.com* …
- Les logiciels : Copernic pro, Mind It, URL y-warning, Pericles, QueryN Metasearc, Qwam.

Des éditeurs[4] de solutions de veille stratégique proposent des outils qui sont de véritables systèmes de veille intégrés. Ils présentent les avantages suivants :

– gain de temps, information pertinente, triée et canalisée vers les destinataires concernés ;
– recherche automatisée des informations y compris le Web invisible[5].

Les outils de veille regroupent les fonctionnalités suivantes :

– le ciblage : repérage des sources internes/externes, gratuites/payantes, visibles/invisibles ;
– l'acquisition : récupération automatique des informations ;
– Le traitement : indexation et catégorisation ;
– la mise à disposition : distribution aux destinataires concernés ou autorisés sous forme de fichiers, tableaux, dossiers, alertes ou lettres d'information.

La veille par internet peut être complétée, soutenue ou remplacée par une veille sur le terrain ce qui permet d'accéder à de l'information « primaire[6] ».

◆ *Exemple :* Des visiteurs médicaux peuvent faire de nombreuses observations auprès des médecins ou des professionnels de santé qu'ils rencontrent et transmettre ces informations à leurs laboratoires pharmaceutiques.

1. Bookmark : répertoire des sites à surveiller.
2. Métamoteur : Un métamoteur est un outil interrogeant plusieurs moteurs simultanément.
3. Métamoteur **offline** : logiciels installés sur votre ordinateur et utilisables hors ligne. La plupart des métamoteurs sont *online*.
4. DIGIMIND par exemple : spécialiste des solutions de management de la veille stratégique, surveillance automatisée de sources électroniques.
5. Web invisible ou deep web : bases, banques de données et bibliothèques en ligne gratuites ou payantes, mémoires, bibliothèque ou pages cachées... non référencées par les moteurs de recherche classiques.
6. Information primaire : prise sur le terrain au contraire de l'information dite secondaire obtenu au travers de documents.

❑ *Sources d'information en France et à l'étranger*

Il est impossible de recenser de façon exhaustive toutes les sources utilisables mais citons :

– sources d'information électroniques : sites des concurrents, sites institutionnels, forums de discussion, la presse spécialisée, les places de marché, bases de données payantes (Lexis Nexis, Dialog Datastar, Factiva, STN International, Questel) ou gratuites (Factiva de Reuters, *http://news.google.com/archivesearch*) etc. ;
– fédérations professionnelles, syndicats ;
– chambres de commerce et missions économiques à l'étranger, Ubifrance ;
– sources institutionnelles (OMC, BM, Commission des communautés européennes, sources ministérielles, douanes, Insee par exemple) ;
– presse générale ou professionnelle en France et à l'étranger, les annuaires.

Fiche 10

La recherche d'informations sur le Web

En dehors du processus de veille systématique mettant en œuvre des méthodes et des outils spécifiques, la recherche ponctuelle d'information sur le Web est extrêmement fréquente. Pour être efficace, elle doit être organisée. Il faut pour cela connaître les règles de base et les catégories d'outils de recherche.

L'organisation de la recherche

❑ *Définir ce que l'on cherche*

– l'information au quotidien : horaires de trains, réservation d'un transport, recherche d'un plan de ville ou d'un renseignement météo ;
– l'information dans le cadre d'un projet : élaboration d'un fichier prospects renseigné à partir d'un certain nombre de sites par exemple (celui du prospect, celui de sociétés de renseignements commerciaux) ;
– le type de document recherché : encyclopédies et dictionnaires, images, FAQ[1], news group, articles de journaux, revues, fiches techniques, appels d'offres etc. ;
– les limites de la recherche : géographique, temporelle, gratuite, payante.

Il faut ensuite poser un certain nombre de questions préalables :

– l'outil le plus adapté : recherche par le biais d'un portail ou d'un moteur de recherche ;
– thème à explorer ou mots-clés pertinents et combinaisons de mots-clés ;
– langue de la recherche ;
– l'outil de recherche le plus adapté ;
– niveau de recherche, simple ou avancé.

❑ *Les méthodes de recherche*

• **Les moteurs de recherche** (Google, Altavista, Aol, Voila, Yahoo par exemple) supposent que l'on fasse une recherche par mot-clé. La requête devra souvent être reformulée plusieurs fois car les résultats sont différents selon les moteurs.
• **Les méta moteurs** (Copernic, Kartoo, Oneseek ou Metacrawler par exemple) effectuent une recherche à partir d'une requête unique sur plusieurs moteurs de

1. Foire aux questions.

recherche en même temps : il y a un gain de temps mais des réponses moins précises.

Dans les deux cas, il s'agit d'une recherche par interrogation.

- Les **opérateurs booléens** peuvent être utilisés :

Guillemets	Ils permettent de constituer une expression dont les termes ne seront pas dissociés dans la recherche, par exemple « compléments alimentaires » ce qui évite les documents inutiles comportant les deux mots séparés
Opérateurs booléens	
le signe +	Signifie AND ou et. Indiqué entre deux mots, il fait porter la recherche sur l'ensemble des mots indiqués : exemple, atlas +France, affichera tous les résultats pour lesquels un atlas se rapporte à la France en particulier
le signe –	Sauf, BUT, permet d'exclure de la recherche le ou les mots indiqués (attention suivant les moteurs, l'opérateur peut s'écrire andnot ou par le moins accolé au mot à exclure)
Near	Le second mot-clé doit se trouver à moins de dix caractères du premier (exemple : piscine *near* municipale)
OR	Saisi en anglais et en lettres majuscules entre deux mots, il permet de trouver des documents intégrant l'un ou l'autre mot
Termes spécifiques	
url[1] :	Cherche des pages contenant le mot clé dans leur url (url : musée)
like :	Placé devant un site, il permet de trouver des pages similaires
titille :	Cherche les pages où les mots clés apparaissent dans la barre titre

1. url : *uniform resource locator* : adresse du site web.

La recherche avancée évite d'utiliser les opérateurs booléens et les termes spécifiques.

Chaque site propose également un moteur de recherche interne.

- **L'utilisation des « portails » ou la recherche par navigation** : les portails servent de page d'accueil et présentent des liens classés de façon thématique et des informations catégorisées par des documentalistes, avec des contenus très variés tels que journaux, annuaires, études… auxquels on accède par un moteur de recherche interne. Les thèmes ne sont pas exhaustifs mais ont été sélectionnés pour leur intérêt ou leur pertinence. Les portails peuvent être centrés sur des thèmes (verticaux) spécialisés ou être généralistes (horizontaux).
- **La recherche via un site spécialisé** : utiliser le site « des missions économiques » pour rechercher une information précise sur un secteur et un pays au lieu de lancer une recherche générale sur un moteur de recherche permet d'accéder plus directement à l'information voulue. Encore faut-il connaître le site.

Le Web invisible

Le web invisible, beaucoup plus important que le web visible, correspond à des pages non référencées par les moteurs de recherche. Il s'agit souvent de bases de données.
Quelques moyens d'y accéder :

– *www.archive.org* (archives depuis 1996 des documents parus sur le Web) ;
– *www.loc.gov* : bibliothèque du Congrès américain ;
– *www.drnoz.org* : web visible et invisible ;
– *www.profusion.com* : accès à différentes catégories d'information ;
– *www.unice.fr/urfist* : répertoire de base de données gratuites ;
– *www.adbs.fr* : tous les outils utilisables pour la recherche (répertoires, annuaires, portails, archives, conférences, encyclopédies etc.) aller dans la rubrique : « répertoires et annuaires » puis « outils ».

La validation des sources d'information

Toutes les sources ne sont pas également fiables.

◆ *Par exemple* Wikipédia est une encyclopédie en ligne dont le contenu est rédigé par les internautes eux-mêmes. Les blogs constituent des observatoires pour connaître l'avis des consommateurs sur un produit par exemple mais ne sont pas des sources fiables à priori.

On doit donc évaluer la qualité des sources en se posant les questions suivantes :

Auteur	Aller voir sur le site à la question « qui sommes-nous ? ». Le rédacteur est-il « connu » ? trouve-t-on ses « références » universitaires, professionnelles ? Consultez les références (revues scientifiques, institution, article de presse, page personnelle). Consultez l'origine géographique (be veut dire Belgique, es veut dire Espagne etc.). Décryptez l'url : exemple univ- veut dire université.
Actualité du document	Vérifier les dates des documents. Vérifier la dernière date de mise à jour du site.
Public désigné	Cible grand public, professionnels, membres ou adhérents.
Contenu	Évaluer le site ou le document, exhaustivité, liens, page de présentation, menus, contacts. Croiser les contenus, une seule source n'est pas suffisante.

Fiche 11

L'étude pays et la présélection des marchés

Le développement du chiffre d'affaires export passe souvent par la conquête de nouveaux marchés étrangers. En phase d'entrée initiale sur un marché, il est important d'avoir une approche pays construite d'autant plus si les marchés sont lointains, émergents ou difficiles.

Cette approche pays intègre principalement des éléments géographiques de base, des éléments macroéconomiques. Elle peut prendre la forme d'une « fiche pays » très condensée incorporant un certain nombre de sources à consulter et des liens. Elle peut prendre la forme d'un dossier plus élaboré suivant une structure PESTEL (Politique Économique Social Technologique Environnemental Légal) par exemple. Elle peut être complétée par des notes de conjoncture.

La prise en compte de l'environnement macroéconomique

❑ *Le contexte général du ou des pays étudiés*

Les données climatiques, politiques, sociales, macroéconomiques et financières déterminent en grande partie le contexte général des échanges dans le cas d'une exportation ou d'un *sourcing*. Certains pays sont en marge du commerce mondial (pays du Sud), d'autres sont émergents (Chine, Brésil, Inde), mais tous ont des spécificités qu'il faut cerner. La solvabilité globale du pays et l'absence de risque politique sont également des éléments forts de l'attractivité pour les échanges ou pour les investissements étrangers.

◆ *Exemples :*

Le Yemen avec une superficie équivalente à celle de la France ne compte que 20 millions d'habitants. Compte tenu de grandes zones désertiques et de la faiblesse de son PNB, il dépend de l'aide alimentaire mondiale. L'organisation tribale dans ce pays coexiste avec les structures administratives et conduit à un partage territorial. A priori qualifié de marché ouvert, il est en réalité confronté à la corruption, à la contrefaçon et la présence d'un partenaire local est indispensable.

La nature des échanges dépend également de la division internationale du travail (DIT). Ainsi, la France ne compte plus que quelques fabricants de produits textiles (confection) et quasiment plus de tisseurs. Elle continue cependant à exporter des métiers à tisser et des jacquards, par l'intermédiaire de quelques entreprises très compétitives et omniprésentes sur le marché mondial (Staubli par exemple dans la région lyonnaise) ; les pays acheteurs sont l'Italie, le Pakistan, la Turquie, certains pays

d'Amérique du Sud, la Chine et quelques pays d'Asie du Sud-Est dans lesquels le tissage et la confection se trouvent délocalisés.

Les transferts de technologie se font vers les pays demandeurs que sont les PED ou les PMA et compte tenu des possibilités de financement offertes par les institutions internationales ou par les banques du secteur privé.

Ces informations sont accessibles à partir de nombreux sites mais demandent à être mises à jour. Dans certains cas, la recherche s'avère difficile (pays pauvres) ou impossible : la Somalie n'a plus d'État et donc pas de chiffres.

❑ Les phénomènes marquants

Quelques phénomènes importants marquent particulièrement la nature des échanges :

- La globalisation des marchés : on parle du marché européen par exemple, le consommateur retrouve des produits standardisés sur plusieurs marchés, des segments de consommateurs transnationaux se développent (les teenagers, les hommes d'affaires…).
- Les phénomènes de sous-traitance : les schémas de production deviennent internationaux et les échanges qui s'ensuivent de plus en plus intégrés. Le transport, le stockage et la distribution sont des éléments clés des échanges.
- Le développement d'économies parallèles et la contrefaçon.
- Les transferts de technologies et le développement des services contribuent à l'augmentation du commerce mondial au-delà des simples échanges de marchandises ou de matières premières.

❑ Quelles informations rechercher ?

Les informations qui vont influencer l'offre et la demande doivent être recherchées.

Données géographiques
Cartographie Climat, relief, situation générale Superficie Ressources naturelles Taux d'urbanisation, principaux centres économiques
Les hommes
Population, IDH[1], espérance de vie, taux d'alphabétisation, taux de natalité, mortalité infantile, pyramide des âges… Culture, ethnies, religions, langues, arts

1. IDH indice de développement humain.

Données politiques
Organisation du pouvoir Organisation administrative Relations extérieures Climat des affaires (notations risque politique notamment)
Situation économique et financière
PNB ou PIB, PNB ou PIB par hab Solde de la balance des paiements, de la balance commerciale, réserves en devises en mois d'importation Taux de croissance, inflation, chômage Chiffres du commerce extérieur Relations avec les organismes internationaux : FMI, OMC, ONU… Niveau des accords commerciaux et/ou douaniers : ALENA, ASEAN par exemple Monnaie commune, taux de change et système de change Ouverture aux investissements étrangers, code des investissements locaux Conditions d'importation, fiscalité locale

Cette liste non exhaustive doit être adaptée à chaque pays et aux projets de l'entreprise.

◆ *Par exemple :* s'il s'agit d'un projet d'implantation sous forme de filiale de production, il est particulièrement important d'étudier les conditions locales de l'investissement le niveau du risque pays.

L'évaluation du risque pays

❑ *Définition*

Le risque pays peut se réduire au risque politique au sens strict : instabilité gouvernementale, risque de coup d'état, émeutes, élections de partis extrémistes. Il peut être élargi à toute matérialisation d'un sinistre ayant pour origine une cause exogène au client ou au partenaire local.

◆ *Exemple :* catastrophes naturelles, nouvelles réglementations moins favorables aux investissements étrangers, grèves, embargos, confiscation, sabotages, caricatures au Danemark…

❑ *L'appréciation du risque et les conséquences*

Il est noté à court terme, moyen ou long terme par un certain nombre d'organismes : assureurs crédit, agences de notation privées… et réévalué en permanence en fonction d'événements soudains ou d'indicateurs macroéconomiques ayant une influence sur le niveau de risque.

◆ *Exemple :* L'IDH et les données sociodémographiques conditionnent à long terme le parcours économique d'un pays. La taille, donnée permanente conditionne fortement l'incidence du soutien de la communauté internationale.

Pour les opérations commerciales, le risque se réduit à la part non prise en compte par les produits d'assurance (➤ fiche 38). Pour les implantations, le risque est beaucoup plus élevé ou diversifié quant à ses manifestations.

◆ *Exemple :* interdiction d'importer des composants utilisés par la filiale locale pour sa production ou augmentation des droits de douane, interdiction de réexporter la production vers les pays voisins.

Le risque politique matérialisé aura des conséquences financières pour l'entreprise.

❑ Les sources d'information

Les sources d'informations électroniques ou papier sont facilement accessibles :

- Assureurs crédit : Coface ou Ducroire par exemple.
- Agences de rating : Nord Sud export, **Le BERI** (agence de notation depuis 1966), Standard & Poor's (S&P), Moody's, Political Risk services, Fitch rating.

En conclusion, l'étude pays conduira soit à écarter le marché soit à poursuivre la démarche d'étude sur les pays considérés comme prioritaires ou attractifs (➤ fiche 12).

Les études de marché internationales

Fiche 12

L'étude des marchés étrangers réclame souvent l'élaboration « d'une étude de marché » reprenant à la fois des éléments macroéconomiques puis des éléments sectoriels. L'étude doit permettre ensuite de faire des préconisations en terme d'accessibilité ou de couple « produit-marché » à retenir.

Le choix des pays cibles

Cette étape a pu être précédée d'une approche plus orientée « pays » pour les marchés export lointains ou méconnus par l'entreprise (➤ fiche 11). Les conclusions de cette première approche conduisent à éliminer certains pays envisagés à priori.

L'entreprise doit ensuite présélectionner les marchés offrant à priori le meilleur potentiel. Cette **présélection** s'effectue sur des **critères généraux** mais aussi sur des critères plus particulièrement adaptés au produit à commercialiser.

◆ *Exemple :* pour des produits de jardinage à commercialiser en Europe, on pourra s'intéresser aux pays du Nord ou du Sud de l'Europe. Les premiers tels que le Royaume Uni, l'Allemagne ou les Pays-Bas et la Belgique sont des marchés déjà matures et bien structurés en terme de distribution bien que celle-ci soit en perpétuelle évolution. Les pays d'Europe du Sud comme la Grèce et le Portugal n'offrent pas les mêmes circuits de distribution, ni la même demande probablement, ni le même pouvoir d'achat. Ces données générales doivent conduire déjà à limiter les pays objet de la présélection. Il est rarement pertinent de multiplier les recherches au départ dans toutes les directions et des informations simples doivent déjà déterminer les zones géographiques à étudier.

Des critères spécifiques doivent ensuite guider la recherche d'informations.

◆ *Exemple (suite) :* part des dépenses des ménages dans les produits de jardinage, type d'habitats, surfaces à jardiner et nature (balcons, terrasses, jardins de pleine terre), acheteurs particuliers ou professionnels (villes, musées, parcs et jardins, hôtels etc.).

Cette présélection devra permettre éventuellement l'établissement d'un **tableau multicritères** (matrice de sélection) faisant apparaître les pays prioritaires, selon des critères d'accessibilité, de potentiel et de risques. Chaque critère est « noté » puis « pondéré » pour différencier leur importance. La comparaison des notes globales permet de déterminer des priorités et d'éliminer les choix qui apparaissent les moins pertinents.

◆ *Exemple :*

Critères/pays	Pondération	Pays A		Pays B		Pays C	
		Donnée	Note pondérée	Donnée	Note pondérée	Donnée	Note pondérée
Macroéconomiques PNB/hab population IDH[1] Taux d'inflation Taux de chômage Réserves de change en mois d'importation Etc.							
Sectoriels demande en volume demande en valeur taux de droits de douane solde de la balance commerciale et…							
Note totale de chaque pays							

1. IDH = indice de développement humain.

Les techniques d'études de marché

Les techniques utilisées doivent permettre de collecter une information documentaire puis de terrain (information primaire) et de recouper les informations obtenues.

Terminologie	Principes	Finalité
Études de documents (information secondaire)	Collecter des informations qualitatives plutôt que quantitatives sur le marché (revues spécialisées, places de marché, concurrents, sources internes, missions économiques, monographies, publications gouvernementales ou institutionnelles, services en ligne etc.)[1]	Réaliser une recherche d'information peu coûteuse quoique l'information précise ait bien souvent une valeur marchande

1. Quelques sites internet : *www.ocde.org*, *www.wto.org*, *www.pnud.org*, *www.dree.org*, *www.itd.org*.

Terminologie	Principes	Finalité
Observations	Collecter sur place une information de terrains : questionnaires, relevés de prix, interviews	Vérifier, souvent dans un second temps et compléter l'information secondaire
Tests et démonstrations	Pratiquer devant l'utilisateur ou le prescripteur la démonstration du produit, recueillir son avis et ses réactions	Phase avant commercialisation permettant de vérifier tous les attributs du produit et de la communication (promotion et choix publicitaires)
Panels de distributeurs ou d'organismes spécialisés	Échantillons permanents de consommateurs suivis grâce à des méthodes de collecte de l'information aux points de vente (code à barre, code postal) ou par des organismes spécialisés (Secodip par exemple)	Phase post-commercialisation afin de vérifier les conditions de commercialisation du produit et ses évolutions

Les études peuvent être réalisées par l'exportateur lui-même mais les moyens sont souvent limités. Les études de marchés réalisés par des prestataires professionnels en France ou à l'étranger doivent permettre d'apprécier les aspects quantitatifs notamment (taille de la demande : production nationale + importations – exportations).

Le plan d'étude

L'étude peut envisager tous les aspects suivants ou se focaliser sur l'un d'entre eux :

- La demande (consommateurs, prescripteurs, volumes, comportements d'achat).
- L'offre (concurrence nationale, internationale, méthodes de vente.
- Le produit (produit en adéquation avec le marché, qualités, étiquetage, conditionnement, prix et composantes du prix).
- La commercialisation : réseaux, distributeurs, points de vente, communication, publicité et promotion.

Une étude bien ciblée doit permettre soit d'avoir une bonne connaissance globale du marché lorsqu'il est nouveau ou doit permettre de résoudre un problème commercial spécifique (changement de la gamme proposée ou révision des prix pratiqués par exemple).
Elles peuvent être plus précises et se focaliser sur un des éléments par exemple de la politique commerciale : étude des circuits de distribution, étude approfondie de la concurrence locale, opération de *benchmarking*, étude des comportements d'achat pour un bien de consommation…

◆ *Exemple :* Cahier des charges d'une étude de marché à l'exportation
Secteur : cosmétique.
Pays concerné : Japon.
Informations à rechercher sur le couple-produit marché :
1. Les produits vendus (nature, importance en volume et en valeur, évolutions).

2. La concurrence (concurrence locale et internationale, les producteurs, les marques).
3. Les consommateurs (les attentes du consommateur, les comportements et les lieux d'achat, les services attendus, les qualités du produit).
4. Les intermédiaires et les distributeurs, les points de vente (organisation, méthode de travail, prix pratiqués.
5. La réglementation.

Sources :

Informations détenues par l'entreprise (obtenues à l'occasion de missions précédentes et de salons par exemple).
Ubifrance et missions économiques locales (*www.dree.org*).
Les clients et les partenaires actuels.
Les syndicats interprofessionnels.
Les sources locales (douane par exemple).

Finalités

Contacter un distributeur local agréé (obligatoire dans ce cas) et lui proposer des produits en adéquation avec le marché.
Répertorier toutes les procédures spécifiques à la mise en place de l'exportation vers le Japon : mode de transport, incoterm, moyens de paiement, licences d'importation exigées pour ce type de produit, obligations en matière d'étiquetage.
Déterminer la politique commerciale et la politique de communication.

Webographie :

- *www.etudes-de-marche.com* : Les chiffres clés de tous les marchés dans le monde.
- *www.exporthotline.com* : Accès gratuit à des milliers d'études de marché, sectorielles ou infos économiques clés. Compilation des données et études de marché de grands organismes d'état comme la CIA, le US & Foreign Commercial Service, le US Department of Commerce.
- *www.xerfi.fr* : Institut d'études de marché spécialisé dans l'analyse stratégique et les prévisions sectorielles. Payant.
- *www.dafsa.fr* : Études de marché sectorielles sur principalement 7 marchés : Banque, Pharmacie Santé, Automobile, Telecom, Énergie et Mobilier (en tout près de 150 titres). Payant.
- *www.eurostaf.fr* : Études sectorielles approfondies.15 secteurs analysés, une centaine de monographies sur des grands groupes français et internationaux.
- *www.ubifrance.fr* : Agence française pour le développement international des entreprises : l'onglet « secteurs d'expertise », vous permet d'accéder à des études et statistiques.
- *www.market.search.com* : Portail des études de marchés et annonce 40 000 études disponibles éditées par 350 sociétés. (anglais).
- *http://strategis.gc.ca* : Site très riche du ministère de l'industrie au Canada.
- *www.euromonitor.com* : Portail agrégeant des milliers d'études de marché regroupées en une quinzaine de secteurs d'activité.
- *www.plusdetudes.com* : Portail français donnant accès à des milliers d'étude de marché.
- *www.cia.gov* : Données générales sur tous les pays.

La prospection internationale

Fiche 13

La prospection représente une phase active, sur le terrain. Une action de prospection doit être rentable. Elle représente pour l'entreprise un risque de perte financière (➤ fiche 32).

Les objectifs

Elle doit permettre :

– de consolider ou compléter les informations documentaires ;
– d'évaluer le potentiel réel du marché, de rencontrer les clients, les prospects ou les intermédiaires ;
– de préparer la phase de négociation.

Elle suppose la définition d'un budget par rapport aux objectifs à atteindre et aux capacités financières de l'entreprise. On définit alors un éventail et un champ des actions possibles et pertinentes.

Les modalités de la prospection

❑ *Les supports de la communication*

- Plaquette entreprise, produits, fiches techniques.
- L'offre commerciale : tarifs, factures pro-forma, échantillons, offre standard ou sur mesure…
- Le publipostage ou le mailing, e-mailing.

❑ *La prospection depuis la France ou à l'étranger*

Les premières actions menées depuis la France permettent de mieux identifier la cible et de la solliciter une première fois :

– constitution de bases de données prospects et/ou mise à jour du fichier client ;
– tri multicritères en fonction de la cible visée ;
– prise de contact initiale : envoi d'un mail ou d'un courrier présentant l'entreprise et les produits, envoi d'offres commerciales ;
– actions de relance.

Le déplacement à l'étranger se fait ensuite dans un cadre organisé et dans un but précis : négociation d'une offre, étude approfondie des besoins du client, rencontre de partenaires commerciaux etc.

❑ *La mission individuelle ou collective*

Dans le cadre du plan Cap Export, le réseau français de soutien aux exportations coordonné par Ubifrance organise des missions collectives qui présentent un moindre coût notamment pour les PME. L'effet de synergie entre les entreprises joue en leur faveur. L'image du « pavillon français » peut être porteuse.
Les missions collectives ou individuelles, permettent de réaliser des rencontres directes avec les prospects ou les partenaires divers selon un planning de rendez-vous serré qui peut inclure des organismes locaux tels les missions économiques. De courte durée (quelques jours à 2 semaines) elles peuvent initier une opération de prospection ou constituer un voyage de préparation ou de suivi d'une manifestation commerciale.

❑ *La participation aux salons*

Le choix de la manifestation est fondé à partir de plusieurs critères :

- Thème du salon, audience professionnelle ou grand public.
- Lieu de situation et notoriété, importance.
- Adéquation avec l'activité de l'entreprise.
- Périodicité et dates.
- Nombre de visiteurs et leur origine.

Une manifestation professionnelle répertoriée par Ubifrance est souvent digne d'intérêt.
Pour que cette participation soit efficace il faut préparer trois phases en relation avec l'organisateur du salon, la presse locale, les prestataires logistiques, les agences de communication spécialisées dans l'événementiel ou la conception de stands.

Webographie :

- *http://www.partenariat-france.org* : réseau d'entreprises qui organisent des prospections collectives.

Avant le salon	Pendant le salon	Après le salon
Organiser la logistique (réservations, conception, choix et montage du stand, hôtels, déplacements des personnes et transport des matériels d'exposition, choix des régimes douaniers appropriés) Préparer la documentation : invitation aux prospects et aux clients, catalogues, échantillons, démonstrations, cartes de visite, fiches prospect etc. Relations avec la presse Insertion de publicité dans le catalogue de l'exposition Préparer le personnel pour animer le stand, recevoir les clients et assure la maintenance du stand	Recevoir les clients et les prospects Rédiger des offres Organiser les temps de présence sur le stand Animer le stand	Répondre aux demandes d'offres ou de documentation Mettre à jour les données commerciales de l'entreprise Remercier les visiteurs Établir un bilan commercial Établir un bilan financier : dépenses, recettes, suivi des relations avec la Coface dans le cadre d'une assurance prospection Relances et missions de suivi

La construction des offres export

Fiche 14

La construction des offres export passe par la définition du produit et des prestations et du prix export. Le calcul du prix prend en compte le coût de revient puis les éléments de politique commerciale (➤ fiche 7) et de l'incoterm (➤ fiche 24). Différentes méthodes de calculs peuvent être utilisées. Le prix de vente final au consommateur dépend également des taux de marge ou de marque pratiqués par le fabricant et les différents intermédiaires.

Le coût de revient export

La notion du coût correspond toujours à un montant hors taxes. La comptabilité analytique permet de déterminer un coût de production départ France auquel on rajoute les coûts spécifiques à l'export.

Les différents coûts

Coûts liés à la production	
Coûts d'achat des matières premières	Ce coût englobe les droits et les formalités de douane pour les produits importés
Coût de main-d'œuvre	Inégal en fonction des pays, il peut susciter des phénomènes de délocalisation
Frais d'adaptation	Conception d'un nouvel emballage, amélioration d'une des composantes produit etc. Ces frais peuvent être amortis soit sur le nombre de produits vendus sur le nouveau marché soit sur les totalités de la production
Coûts hors production	
Frais de fonctionnement du service commercial ou export	Frais généraux à répartir en utilisant une clé de répartition (CA, temps passé)
Frais d'approche du marché étranger	Prospection, études de marché par exemple
Frais liés au mode de commercialisation	Commissions des agents, participation du fabricant aux actions de promotion et de publicité par exemple

➪

Frais liés aux actions de communication	Campagnes promotionnelles ou publicitaires, élaboration de documents etc.
Frais financiers et de couvertures des risques	Intérêts et commissions bancaires pour le financement la sécurisation de la transaction Primes d'assurance Frais liés aux garanties et aux cautions.

Les méthodes de détermination des coûts

On identifie deux méthodes : la méthode du coût complet et la méthode des coûts partiels.

❑ *Le coût complet*

Elle suppose que l'entreprise ne soit pas confrontée à une concurrence trop vive ou bénéficie d'un avantage concurrentiel significatif sur le produit. La totalité des frais sera affectée au produit concerné.

◆ *Exemple :* Des frais de prospection d'un montant de 10 000 euros pour un produit A pour lesquelles les prévisions de vente indiquent 5 000 unités vendues dans les 12 prochains mois sur un nouveau marché, seront répartis uniquement sur ces ventes (2 euros par produit). Si la concurrence est vive, on peut répartir ces 10 000 euros sur la totalité des ventes prévisionnelles soit 40 000 unités sur tous les marchés, ce qui fait tomber le coût de la prospection par produit à 25 centimes d'euro.

La durée de vie des produits conditionne par ailleurs la durée admise pour la période d'amortissement des investissements (recherche, développement).

❑ *La méthode des coûts partiels*

Travailler d'abord en **coûts variables** (direct casting) permet de calculer par différence entre le prix de vente et la totalité des coûts variables correspondant à un produit **une marge sur coût variable** (MSCV). L'ensemble des marges sur coût variable doit permettre d'amortir les frais fixes. On atteint alors le **seuil de rentabilité** (SR) ou point mort.

◆ *Exemple :* Prix de vente d'un produit X, 100 euros. Le coût variable unitaire s'élève à 80 euros. La MSCV est égale à 20 et le taux de MSCV est de 20 %. Les frais fixes pour l'ensemble des produits fabriqués sont de 30 000 euros. Le SR se calcule de la façon suivante : 30 000 : 0,2 = 150 000 euros de chiffres d'affaires, soit 1 500 produits.

Le seuil de rentabilité doit ensuite être comparé aux prévisions de vente pour apprécier sa faisabilité.

Travailler ensuite en **coût marginal** permet de calculer le coût de la dernière unité produite.

◆ *Exemple :* Le coût de fabrication unitaire du produit X est de 80 euros dont 60 euros de coûts variables. Les frais d'adaptation de l'étiquetage du produit s'élèvent à 1 500 euros quelle que soit la quantité de produits vendue par la suite. Le coût marginal s'élève donc à 61 euros (coûts variables de fabrication et coût d'adaptation réparti sur 1 500 unités de vente prévisionnelles).

Ces méthodes permettent de fixer des prix de vente beaucoup plus compétitifs et s'adaptent particulièrement aux entreprises disposant d'une réserve en termes de capacité de production. Dans le cas contraire, des investissements lourds en matériel, par exemple seraient requis et rendraient le coût marginal prohibitif.

La politique de détermination de prix : le tarif export

❑ *L'optique coût*

L'entreprise rajoute sa **marge** commerciale au coût de revient export calculé selon l'une ou l'autre des méthodes évoquées au point précédent. On obtient un tarif de base formulé en EXW départ France et en euros correspondant à un certain délai de paiement.

❑ *L'optique marché*

Elle privilégie la réflexion marketing. Le taux de marge ou le taux de marque pratiqué (➤ fiche 1) dépend des produits et des secteurs d'activité concernés mais surtout des conditions rencontrées sur le marché étranger (concurrence, modes de distribution).

◆ *Exemple :* La fixation du prix des médicaments tient compte dans une certaine mesure de leur mode de prescription et de remboursement. Ainsi, les prix des médicaments sont élevés au Royaume Uni à mi-chemin entre les prix français ou espagnols et ceux pratiqués aux États-Unis. La politique de prix prend en considération le mode de remboursement prévu par le NHS aux pharmaciens. Les entreprises fixent librement leurs prix mais le département de la santé fixe un volume de remboursement global aux pharmaciens détaillants ce qui limite la liberté des fabricants. Néanmoins le niveau de prix leur assure des taux de profit de 21 %, suffisants pour prendre en compte les efforts de recherche et développement.

Le prix de vente final supporté par l'utilisateur ou l'acheteur doit toujours être comparé au **prix du marché**. On peut passer du prix départ au prix du marché par l'utilisation d'un coefficient multiplicateur.

◆ *Exemple :* un prix départ pour une monture de lunettes de 20 euros et vendu au consommateur sur un marché donné à 160 euros hors taxes, accuse un coefficient multiplicateur de 8.

Dans tous les cas, les demandes d'offre formulées par les clients potentiels, donnent lieu à une tarification qui tiendra compte de l'incoterm, de la devise, du délai de paiement et des conditions de règlement, des quantités commandées et de l'antériorité des relations commerciales.

◆ *Exemples :*

Formulation du prix export (coût complet)

Un client fait une demande de prix pour un matériel X. Le coût de revient export complet départ France est de 2 000 euros et le taux de marque est de 20 %. L'incoterm réclamé est l'incoterm CIP et le coefficient permettant de passer de l'EXW au CIP est de 1,2. Le tarif de base est prévu pour un paiement comptant alors que le client demande un délai de 90 jours. Le coût de financement 6 % annuel sera répercuté.

Le prix sera établi de la façon suivante :

Éléments de calcul	Montants
Coût de revient export : 2 000 euros Taux de marque 20 % Prix EXW comptant : 2000 / 0,8 =	2 500 euros
Prix CIP 2 500 × 1,2 =	3 000 euros
Prix CIP à 90 jours : Financement du délai : (3000 × 90 × 6 %) / 360 = 45 euros	3 045 euros

Formulation du prix de vente sur la base du coût marginal

Même hypothèse que précédemment sachant que les coûts se décomposent comme suit :

- quote-part des frais généraux 200 euros par produit ;
- frais de recherche et développement (20 000 euros) pour la mise au point du produit amortis sur 5 ans et sur 3 000 produits vendus en France ;
- frais d'adaptation de l'emballage export : 50 euros pour le marché étranger ;
- matières premières : 400 euros par produit ;
- main-d'œuvre : 500 euros par produit ;
- traduction des notices d'utilisation : 150 euros ;
- frais d'inspection SGS réclamés par l'acheteur : 1 500 euros pour l'ensemble de l'expédition.

La commande supplémentaire destinée à un nouveau marché porte sur 10 unités.

Le coût marginal se décompose comme suit :

- adaptation et emballage, traduction et frais d'inspection :

$$\frac{50 + 150 + 1\,500}{10} = 17 \text{ euros par produit ;}$$

- coût variable par produit : 900 euros ;
- coût marginal : 917 euros.

Le prix de vente EXW départ France sera de 917/0,8 = 1 146,25 euros. Le prix CIP se calcule compte tenu des frais logistiques liés à ce nouveau marché et du délai de paiement qui sera accordé.

Les formes de présence à l'étranger

Fiche 15

Les formes d'implantation à l'étranger sont diverses en fonction des objectifs commerciaux et du degré de contrôle souhaité par l'entreprise. Le contexte local, juridique, réglementaire, culturel fera varier le choix de l'entreprise.

Les raisons de l'implantation

- Motifs commerciaux : développement du chiffre d'affaires, rapprochement des clients, réduction des frais de distribution, meilleure prise en compte de la demande.
- Motifs industriels : rapprochement des sources d'approvisionnement, avantage technologique, sous-traitance industrielle, partenariat, joint-ventures.
- Motivations financières : délocalisations, avantages fiscaux et aides à l'implantation, sources de financement attractives, contournement des barrières tarifaires.

Les formes de l'implantation

Elles dépendent de raisons propres à l'entreprise et inhérentes au pays considéré.

❑ *Les facteurs décisionnels*

- Ressources de l'entreprise : financières, humaines, commerciales, administratives.
- Opportunités du marché : caractéristiques du pays ou des formes de présence locale.
- Contraintes locales : contexte politique, juridique, douanier ou fiscal *(obligation de filiale conjointe par exemple, en Chine).*

❑ *Les solutions possibles*

L'exportateur dispose de trois formules :

- Exportation contrôlée : l'exportateur garde la maîtrise de la commercialisation soit depuis son pays, soit depuis une structure locale à l'étranger.
- Exportation sous-traitée : des intermédiaires prennent en charge la démarche commerciale et administrative de l'export, en totalité ou en partie.
- Exportation concertée : l'exportateur travaille en coopération avec d'autres acteurs dans son pays ou à l'étranger.

Analyse synthétique de chaque mode de présence

❑ *L'exportation contrôlée*

- **Le représentant salarié** : salarié par l'exportateur, il prospecte et prend les commandes. Il est rémunéré par un salaire fixe et/ou variable.

Avantages	Inconvénients
Maîtrise de la commercialisation Bonne connaissance du marché et remontée d'information	Gestion des risques, des commandes Prise en charge de la communication locale

- **L'agent (exclusif)** : mandataire indépendant et chargé de prospecter le marché étranger pour le compte de l'exportateur (mandant), il peut recevoir le pouvoir de signature (représentation) et bénéficier de l'exclusivité, souvent en contrepartie d'un quota de vente minimum à réaliser. Il peut se porter ducroire en partie ou en totalité moyennant une commission majorée. Il n'achète pas la marchandise.

Avantages	Inconvénients
Maîtrise de la commercialisation Coût proportionnel aux ventes (commission) Bonne connaissance du marché et obligation de remontée d'informations	Implication forte de l'exportateur dans la politique commerciale, la communication et l'administration des ventes export Difficultés de trouver un bon agent Indemnité de non-renouvellement du contrat élevée

- **La succursale** : il s'agit d'un service décentralisé du siège de l'exportateur sans personnalité juridique propre. Le statut fiscal est fonction du droit local. La structure est souvent légère et charger d'un rôle d'animation commercial *(show-room par exemple)*.

Avantages	Inconvénients
Bon suivi de la politique commerciale et des clients Actions de prospection et de communication Source d'information sur le marché étranger Prise en charge de certaines opérations logistiques, service après-vente	Investissement assez lourd Risque financier Choix du responsable

- **La filiale de distribution :** entité stable constituée à l'étranger, ayant une personnalité juridique, fiscale indépendante de la maison mère. La filiale achète les produits à la maison mère. Elle respecte la stratégie commerciale du groupe tout en réalisant une adaptation locale.

Avantages	Inconvénients
Prise en charge de la commercialisation, du SAV, du stockage et de la logistique locale Prise en charge de l'administration des ventes locale Source d'information Accès à des sources de financement locales	Investissement lourd Risque financier élevé Difficulté de contrôle Dépendance par rapport au droit local et exposition au risque pays

- **La filiale de production :** assure la fabrication et la commercialisation des produits.

Avantages	Inconvénients
Réduction des coûts de production et suppression des frais d'approche du marché Accès aux marchés fermés ou difficiles Accès aux marchés environnants	Investissement très lourd et irréversible Risques financiers, juridiques, sociaux, politiques

❑ *L'exportation sous-traitée*

- **L'importateur** : commerçant indépendant, il achète pour revendre (quelquefois sous son nom propre) en pratiquant une marge. Il prospecte et facture sa propre clientèle et prend en charge la politique commerciale, le SAV et l'administration des ventes locales.

Avantages	inconvénients
Simplification des opérations commerciales, administratives et logistiques Risque de non-paiement centralisé sur l'importateur	Aucune maîtrise de la politique commerciale Risque de non-paiement concentré Dépendance vis-à-vis de l'image et des performances de l'importateur

- **Le concessionnaire** : commerçant indépendant, il achète et revend en son nom propre et se rémunère par une marge. Cependant, sa politique commerciale, les marques et les produits sont définis par le concédant (exportateur). Il facture ses propres clients, prend en charge le SAV, le stockage et certaines actions promotionnelles.
- **Les sociétés de gestion à l'export**[1] : ces sociétés de service remplissent toutes les fonctions d'un service export en agissant pour le compte de l'exportateur. Elles offrent des services commerciaux (prospection, suivi commerciale) et administratifs (facturation, relance, logistique, douane…).

 ◆ *Exemple :* **ACE export** diagnostics et études de marché : lancement de l'activité export et développement de réseaux. **ALTIOS**, spécialisée sur les grands marchés non européens, **France Pacific Consultants :** accompagnement du processus d'internationalisation, organisation de formations et de missions à l'étranger.

1. OSCI, l'Union professionnelle des opérateurs spécialisés du commerce international.

- **Les bureaux d'achat** : ce sont des succursales ou des filiales de sociétés étrangères implantées en France. Ces bureaux recherchent des fournisseurs pour le compte de leurs mandataires.

 ◆ *Exemple :* le bureau d'achat parisien Harth des produits français à ses clients, des grands magasins au Chili, Export Buying Office (EBO), spécialisé dans les biens de consommation, Mint, bureau d'achat très présent dans le monde anglo-saxon, secteur du vêtement féminin.

❑ L'exportation concertée

- **Les groupements d'exportateur** : plusieurs entreprises mettent en commun des moyens financiers et humains pour prospecter des marchés étrangers, pour mettre aux normes des produits ou pour créer un service export commun.

 ◆ *Exemple :* Association Nationale des Expéditeurs et Exportateurs de Fruits et Légumes.

- **La franchise** : le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important.

Avantages	Inconvénients
Effet fédérateur du réseau Internationalisation rapide pour un investissement limité Notoriété immédiate	Cadre juridique complexe Contrôle parfois difficile des franchisés et du réseau Animation complexe Dépendance vis-à-vis de la performance des franchisés Équilibre du contrat à trouver

 ◆ *Exemple :* Geneviève Lethu dans le domaine des arts de la table, Rent a car, dans le domaine de la location automobile développent des franchises dans les pays à forte fréquentation touristique Baléares, Canaries, Grèce, Caraïbes, Réunion, Tunisie, Maroc, Sénégal…).

- **Le portage** (ou *piggy-back)* : mise à disposition du porté (souvent une PME) des moyens commerciaux et/ou administratifs du porteur (grande entreprise), moyennant une rémunération directe ou indirecte, afin de faciliter l'accès aux marchés lointains et difficiles. Le portage croisé permet d'échanger des moyens de distribution appartenant à chaque partenaire.

 ◆ *Exemple :* Lors de Francia 2001 à Mexico, dix-sept PME-PMI ont été hébergées, deux par Alcatel, une par Alstom, deux par BNP Paribas, dix par EDF, une par Suez et une par Vivendi Environnement sur leurs stands magnifiquement situés…

Avantages	Inconvénients
La PME bénéficie de l'expérience, de la notoriété et du savoir-faire du porteur Coût et risque plus limité	Faible motivation des filiales à l'étranger Complémentarité des produits à trouver Problème de suivi commercial Capacité de production supplémentaire à dégager

- **Les joint-ventures** : le co-entreprises ou entreprises conjointes réalisent en commun des projets commerciaux et/ou industriels sur un marché local.

Avantages	Inconvénients
Coût moindre que pour une création en solo Gain de temps et d'expérience Naturalisation de l'entreprise et impact psychologique positif sur les clients Acceptation facile par les autorités locales	Montage juridique et financier important Risque dans le choix du partenaire Répartition du pouvoir et contrôle de la structure Conflits d'intérêts

◆ *Exemple :*
Schneider Electric, leader de la distribution électrique prépare une joint-venture en Chine, en 2006, avec Delixi Group.
Swatch Group et le principal hôtelier et voyagiste chinois, Jin Jiang group ont annoncé la signature d'un accord de joint-venture détenu à 90 % par l'horloger suisse et à 10 % par le partenaire chinois pour le développement du Peace Hotel South Building, un des monuments les plus légendaires de Shanghai.

Webographie : les formes d'implantation à l'étranger

- *www.observatoiredelafranchise.fr*
- Syndicat national des négociants et commissionnaires à l'international (bureaux d'achat) : *www.snci-fr.com*
- Association professionnelle des agents commerciaux de France : *www.apacfrance.com*
- Comment trouver un bon agent à l'étranger : *www.novalys.com/frameset-agent.html*

L'animation des réseaux de vente à l'étranger

Fiche 16

Les réseaux de vente doivent permettre de mettre à disposition des consommateurs (B to C) les produits et les services exportés au meilleur coût possible.

Les différents réseaux de vente

❑ *Définitions*

- Le canal de distribution est l'ensemble des intermédiaires qui interviennent pour apporter le produit ou le service au consommateur final. Un même produit peut utiliser plusieurs canaux.

 ◆ *Exemple :* Les produits cosmétiques peuvent être distribués par les canaux suivants :
 – centrales d'achat donnant accès aux hypers et supermarchés, aux grandes surfaces spécialisées ;
 – centrale d'achat des vépécistes et des sites marchands sur internet ;
 – grossistes donnant accès aux salons de coiffure, aux hôtels, aux parfumeries et aux commerces de détail.

- Le réseau est formé par l'ensemble des canaux utilisés pour distribuer le bien. Le circuit de distribution prend en compte l'ensemble des intermédiaires utilisés. Le circuit est court avec un seul intermédiaire, long avec de multiples intermédiaires. L'utilisation des sites marchands permet une liaison directe entre le consommateur et le producteur.
- L'utilisation des places de marché[1] permet de rapprocher client et producteur de façon directe.

 ◆ *Exemple : www.e-plasturgy.com* : plateforme électronique dédiée à la filière plasturgie.

❑ *Le choix du canal de distribution*

Le choix du canal doit permettre :

– d'obtenir un certain volume de ventes ;
– d'atteindre la cible escomptée ;
– de bénéficier de l'assistance commerciale ou technique du partenaire.

1. Plateforme électronique de commerce permettant d'agréger les offres et les de clients et de vendeurs.

Une liste de 9 critères peut être prise en compte[1] :

– le **consommateur** et ses caractéristiques ;
– la culture ;
– le **caractère** faire « coller » l'image que diffuse le réseau avec l'image que l'on veut faire véhiculer au produit ;
– le **capital** nécessaire pour bâtir le réseau ;
– le **coût** qui dépend du rapport de force entre producteurs et distributeurs ;
– la **concurrence** : cartels contrôlant les accès des canaux de distribution ;
– la **couverture** en termes de marché et de produit ;
– la **continuité** : canal devenant inutilisable pour une raison ou une autre ;
– le **contrôle** par la propriété, un bon contrat ou mieux encore par une confiance dans le distributeur.

Les modes de distribution

Le marché cible peut être abordé selon trois modes de distribution différents :

- **La distribution de masse** : les produits sont distribués dans un grand nombre de points de vente et le fabricant cherche à développer un volume important de ventes. Cela concerne des biens de consommation courante.
- **La distribution sélective** : le nombre de détaillants est volontairement limité afin de tisser des relations fortes et de s'appuyer sur des revendeurs compétents. La prestation sur le lieu de vente et la recherche qualitative assure en partie le succès de la formule qui limite par ailleurs fortement le recours à la vente en ligne. C'est aussi un moyen de lutter contre la contrefaçon. Le fabricant est conduit à assumer financièrement une partie de la publicité et de la promotion des produits.
- **La distribution exclusive** : un seul intermédiaire par zone déterminée assure la commercialisation des produits et des services. L'engagement est fort et réciproque entre fabricant et distributeur. Le fabricant s'interdit de vendre dans la zone sans passer par ce distributeur.

Le choix des formes d'implantation à l'étranger (➤ fiche 15), importateurs, agents, représentants par exemple, détermine en grande partie l'accès à certains canaux de distribution (grossistes, détaillants, commerce associé, hard discounters, par exemple). La spécificité de chaque marché et des produits restreint souvent ces choix.

◆ *Exemple :* Le Japon fait état d'une distribution très fragmentée, un système de rabais très étendu et très compliqué, des paiements différés et des liens forts à l'intérieur du système de distribution pour rendre de meilleurs services au consommateur final, des politiques de retour de produits très permissives, des cadeaux deux fois par an et des repas d'affaires fréquents. L'appui des distributeurs en matière de promotion des ventes est indispensable. L'accès au marché se fait souvent par l'intermédiaire d'un partenaire local, incontournable dans un système très hiérarchisé.

1. La méthode des 9 C à l'origine 11 C développé par Czinkota et Ronkainen.

L'animation de la force de vente

Les salariés de l'entreprise en France ou à l'étranger constituent le premier maillon de la force de vente. L'exportateur doit animer cette force de vente en dépit de l'éloignement géographique et culturel (➤ fiche XX), d'autant que l'environnement étranger peut être ressenti comme difficile pour de multiples raisons : conditions économiques, sociales, culturelles, climatiques, éloignement des centres de décisions.

❑ *Les éléments de motivation*

La motivation est le moteur de l'action des vendeurs. Mettre en place des actions de motivation nécessite la prise en compte des attentes, des ambitions, des profils de vendeurs : autonomes, distanciés, enthousiastes ou anxieux. Ces éléments doivent toujours être replacés dans le contexte culturel.

- La formation : sur les produits, les techniques de vente ou de négociation, l'interculturel, les aspects linguistiques.
- La rémunération : fixe ou proportionnelle aux résultats.
- La gestion des ressources humaines : reconnaissance de la fonction commerciale.
- L'évolution de carrière : prévoir les promotions, les évolutions de poste et de responsabilité, le retour en France pour les expatriés, l'expatriation en fin de carrière comme moyen de promotion.

❑ *Les moteurs de la motivation*

Les outils de stimulation viennent compléter les efforts d'animation du réseau. La stimulation doit accroître la performance du vendeur, dans l'immédiat et à plus long terme. Elle doit être quantifiable en termes de résultats pour le vendeur et l'entreprise. Il s'agit de primes, de récompenses diverses, de concours ou de challenges, encouragements formels oraux ou écrits affichés ou publiés.

❑ *L'animation de la représentation*

L'animation concerne les agents, les distributeurs exclusifs, les franchisés. Le contrat qui les lie à l'exportateur implique souvent des obligations pour le fabricant de mettre en place des actions de formation, de promotion, des opérations de partenariat ou de publicité sur le lieu de vente qui ont pour objectif de renforcer l'action de l'intermédiaire et l'image de la marque.
Elle repose sur trois piliers :

- **L'information du partenaire** : elle donne les moyens aux partenaires d'assurer pleinement leur mission commerciale. Elle est transmise par le biais de plaquette produit, entreprise, fiches techniques, catalogues, D Rom, DVD, matériel de publipromotion, de démonstration. Les visites sur place permettent de vérifier et d'encourager le travail de prospection et manifestent une preuve d'intérêt. L'élaboration en commun d'argumentaires, la constitution de bases de données communes sont une forme de collaboration efficace dans le domaine de l'information commerciale.

- **L'assistance au partenaire** : elle doit être envisagée sous l'angle commercial, promotionnel et technique notamment dans le cas des biens industriels ou complexes.
- **La motivation du partenaire** : c'est la base du contrat qui doit être clair et sans ambiguïté et permettre au partenaire de recueillir le fruit de ses efforts. Les modalités de calcul des commissions, des récompenses financières et des intéressements divers doivent figurer. Les modalités de fixation des prix de revente doivent être aussi prévues (fourchettes ou prix conseillés par exemple).

L'animation des revendeurs locaux est la plus difficile à réaliser. Sans lien contractuel direct avec l'exportateur, ils ne peuvent être touchés que par des actions indirectes passant par le partenaire local. Il s'agira principalement de faire connaître les produits, la marque et de communiquer sur toutes les aides à la vente tarifs compétitifs, outils de promotion sur le lieu de vente (PLV), argumentaires de vente… Cette communication devra être relayée par le représentant local de façon plus continue.

L'approche interculturelle

Fiche 17

L'interculturel a des conséquences dans le domaine de la communication (publicité et médias, hors médias) et du management. Dans le cadre de la communication internationale, l'entreprise doit appréhender les codes culturels, la façon de penser, la langue. En terme de management la culture influence les style de management et la façon de gérer les ressources humaines.

Approche de la notion de culture

❑ *Les sources de culture*

La culture prend appui sur un ensemble d'éléments clés.

La langue	Les Chinois ont l'habitude de reconnaître des milliers d'idéogrammes, la langue arabe s'écrit de droite vers la gauche. Ces éléments influencent le mode de raisonnement et d'expression
La nationalité	Est attachée à la nationalité des valeurs et l'image du pays d'origine
L'éducation	C'est un élément qui structure la personne et la pensée ainsi que les valeurs auxquelles se réfère un individu : importance du groupe par exemple
La formation professionnelle	La spécialisation plus ou moins précoce dans un domaine professionnel est un facteur de différenciation
Le groupe d'appartenance	Groupe de référence : sportifs, étudiants
La famille	Famille élargie ou cellule restreinte aux parents et aux enfants
Le sexe	Représentation de la féminité et de la masculinité ainsi que la répartition des rôles sociaux
La religion	Lien avec la représentation de l'argent, des biens matériels, du travail, de la famille. Les interdits religieux restreignent souvent les possibilités du commerce international
La classe sociale	Comportements communs
La culture d'entreprise	Comportements et valeurs d'adhésion

❑ *Les déterminants sociaux et économiques (DSE)*

Ils définissent la culture nationale et la culture d'entreprise.

Déterminants sociaux	Déterminants économiques
Ancienneté de la société	Contingences structurelles : taille de l'entreprise, organisation, organisation du temps de travail
Histoire récente	Ouverture économique, degré de compétition
Environnement naturel	
Exemple : l'Irlande profondément marquée par le conflit entre Irlande du Nord et du Sud et l'opposition catholiques protestants	*Exemple :* la société japonaise a relevé son économie depuis les lendemains de la 2nde guerre mondiale en plaçant la performance, la qualité et la compétitivité de ses produits au centre de ses préoccupations. La vie des cadres japonais est très liée à celle de leur entreprise

Les dimensions culturelles

Cinq dimensions peuvent décrire nos rapports avec les autres :

L'universalisme/le particularisme	Définition des comportements et de nos rapports avec les autres : par exemple, peut-on déroger à une règle sociale si cela est au bénéfice d'un ami ?
L'individu et le groupe	Doit-on privilégier l'un ou l'autre ?
Affectivité/neutralité	Dans quelle mesure les sentiments peuvent-ils interférer dans une prise de décision ?
Culture spécifique et culture diffuse	Délimitation de la sphère privée et de la sphère publique
Statut social	Est-il acquis ou attribué ?
Perception du temps	Est-il séquentiel (très organisé et cadencé) ou synchrone (faire plusieurs choses en même temps, accepter l'imprévu) ?
Rapport de l'homme à la nature	Doit-on s'y adapter ? l'influencer et la maîtriser ?

Les conséquences en termes de communication et de management

L'entreprise doit se dégager de l'**ethnocentrisme** qui amène à juger de la culture d'autrui en fonction de sa propre culture. Elle doit se dégager également des **stéréoptypes** qui reprennent des idées toutes faites à propos de certaines catégories culturelles et empêchent de percevoir la réalité d'un groupe.

◆ *Exemple :* On considère que les Allemands sont buveurs de bière et aussi stricts et rigoureux dans leur travail. On représente le Français avec un béret et une baguette dans les pays anglo-saxons.

❑ La communication internationale

Elle doit être adaptée :

– en fonction du contexte culturel et non pas simplement assurer une simple traduction ;
– en fonction des associations d'idées entre les images et les symboles utilisés et le contexte local ;
– en fonction des codes couleurs, des codes vestimentaires, des comportements, des symboles.

❑ Le management interculturel

La culture influence :

– la vision de l'entreprise et son organisation (de type pyramidal par exemple) ;
– le style de management (adaptation au style local et non pas un management importé par exemple) et la communication au sein de l'entreprise ;
– les relations sociales (tradition du consensus en Allemagne, tradition de lutte entre syndicats et patronat en France) ;
– les relations entre le siège social et la maison mère ;
– la gestion des ressources humaines (doit-on intégrer par exemple des récompenses individuelles, des responsabilités collectives, tenir compte du diplôme pour le recrutement ?).

Un vrai management interculturel doit pouvoir :

– prendre en compte la culture d'origine et la culture locale ;
– rechercher des synergies ;
– tenir compte de la sphère de compétence de chacun ;
– pratiquer l'écoute et la négociation et demander à chaque personne d'élargir son approche culturelle ;
– eviter les conflits.

La communication internationale

Fiche 18

L'efficacité de la communication repose sur sa compréhension par le « récepteur » (client, importateur…) et sa bonne interprétation selon le sens souhaité (➤ fiche 17) par l'émetteur (l'exportateur ou son représentant local). La perception du message dépend fortement du contexte socioculturel du récepteur et de l'environnement. Un exportateur doit donc s'interroger sur les spécificités du pays prospecté pour mettre en place une communication internationale adaptée.

La dimension culturelle de la consommation

❑ *L'influence du contexte social*

Chaque individu a un comportement influencé par son contexte social, économique et culturel. L'environnement pèse sur le mode de consommation (type de produits consommés et moments et modes de consommation). C'est particulièrement vrai pour tous les biens de consommation et ceux qui représentent une certaine proximité avec la personne : alimentation, vêtements, produits d'hygiène ou de beauté, aménagement de la maison, arts de la table etc.… L'exportateur est conduit à adapter son offre en fonction de la valeur attribuée à un produit, de la symbolique qu'il représente.

◆ *Par exemple :* Le shampoing peut selon les cultures être avant tout un produit de beauté ou au contraire un simple produit d'hygiène. Un produit unique peut remplir plusieurs fonctions : lavage du corps, des mains, des cheveux. Les attentes des consommateurs par rapport à ce produit sont très différentes en fonction des cultures.

❑ *La culture et la communication internationale*

La culture et la langue interfèrent dans la perception du message et de la communication commerciale. Il peut être nécessaire de reformuler un message.
Les outils peuvent être spécifiques selon les pays.

◆ *Par exemple,* au Canada l'usage du catalogue est très répandu et apprécié par les consommateurs.
Au Japon, bon nombre de petits commerces n'ont pas la place disponible pour utiliser du matériel de PLV[1].

1. Promotion sur le leu de vente.

La communication médias ou hors médias est donc rarement transférable sans modification. La meilleure solution consiste souvent à élaborer un concept global qui sera ensuite décliné suivant les pays.

◆ *Exemple :* Barilla, marque de pâtes alimentaires, retient l'idée du « made in » pour l'ensemble de sa communication mais adapte le message en fonction des pays. Ainsi en Norvège on utilisa le message suivant : « If you were looking after the best salmon, would it have to be Austrian ? » en Suisse : « If you were looking for the best fondue, would it have to be Finnish ? »

La définition d'une stratégie de communication internationale

❑ *Comment définir la communication de l'entreprise ?*

Elle regroupe tous les signaux émis par l'entreprise en direction de son environnement. À l'international, les cibles de la communication sont essentiellement des clients, des prospects, des distributeurs, des prescripteurs. Les exportateurs gèrent leur communication internationale de façon très différente selon leur mode de développement, leur souci et la nécessité d'adaptation aux marchés tout en préservant leur identité dans le cadre d'une communication globale.

La communication utilise des moyens médias : radio, presse, télévision. La communication hors médias est tout aussi indispensable.

Panorama des actions de communication hors médias

Type de communication	Objet	Moyens	Destinataires
Communication d'entreprise	À pour objet de faire connaître l'entreprise à ses partenaires : fournisseurs, clients, personnel, investisseurs…	Plaquettes d'entreprises, sites web, relations publiques	Décideurs, prescripteurs, clients, acheteurs professionnnels
Communication institutionnelle	À pour but de faire connaître au public et au personnel, le système de valeurs qui fonde son organisation et son activité au quotidien		
Communication de marque	La communication de marque et la communication de produit constituent la communication commerciale au sens strict. Elle s'inscrit directement dans le processus de vente	Plaquette produit, catalogue papier ou CD rom, matériel de PLV Installations pilotes Show room Presse professionnelle Communication organisée pendant les foires ou les salons spécialisés	Clients, distributeurs, grossistes, importateurs Lecteurs des revues qui sont souvent des prescripteurs Visiteurs grand public ou professionnels, concurrence, presse.

La communication entreprise et la communication institutionnelle forment la communication *corporate*.
La communication est un processus qui doit être continu et ne peut se limiter à la mise en œuvre d'un seul moyen.
La politique de communication est bâtie différemment selon le produit vendu : produit industriel ou produit grand public par exemple, et selon le degré d'internationalisation de l'entreprise.

❑ *Standardisation – globalisation*

La standardisation de la politique de communication internationale se concrétise par une uniformisation totale des supports et des messages dans tous les pays cibles. Cette stratégie recèle de nombreux avantages et présente des inconvénients :

Avantages d'une communication uniforme ou standardisée	Inconvénients d'une politique uniforme ou standardisée
Contrôle du message est facilité Économie de mise en place et de gestion du mix-communication Renforcement d'une image mondiale de la marque Évitement de la confusion d'image lorsque le consommateur est mobile	Faible créativité Démotivation des équipes locales universalité de comportement du consommateur n'est pas une réalité La recherche de points communs entre différents consommateurs se fait sur la base du plus petit dénominateur commun moins percutant en terme de communication Un message uniforme n'est pas toujours bien compris dans tous les pays Inefficacité du message sur certaines cibles

◆ *Exemple :* Si l'usage du téléphone mobile est mondialement répandu, la politique commerciale et donc la communication sont adaptées à l'environnement local : dans les pays développés la communication privilégie la qualité du service ou met en avant le plaisir de rester en contact avec sa « tribu » ou insiste sur des prix d'appels préférentiels à certaines conditions. Le fait est que tous les abonnés acceptent de payer un abonnement qui est une dépense récurrente. Dans de nombreux pays en développement ou pauvres, la dépense systématique que représente l'abonnement n'est pas économiquement supportable d'où une politique de communication axée sur la maîtrise des dépenses et des consommations et un système de cartes prépayées largement répandu.

Le site Web dans la communication de l'entreprise

Un site Web permet d'internationaliser l'image et l'offre de l'entreprise, de s'adresser à de nouveaux clients en évitant les intermédiaires, de diffuser des informations facilement accessibles sur l'entreprise et les produits.
Cependant le site doit être géré par rapport aux aspects interculturels : même si la culture web est plutôt anglophone, il faut adapter les couleurs, les symboles, l'organisation spatiale de la page et le contenu même de l'information aux internautes.

◆ *Exemple :* Un site consulté par des internautes nord américains ne doit pas mettre au centre de l'écran la France pour localiser l'entreprise mais plutôt le continent nord-américain qui est la référence locale. Un site destiné aux décideurs japonais doit mettre en avant l'histoire de l'entreprise car les Japonais sont attachés au passé.

Il faut également réfléchir au type de site souhaité :

Site vitrine : site informatif uniquement avec une configuration simple au risque de faire figure d'amateur
Site interactif : les visiteurs peuvent laisser des messages, les contacts sont personnalisés et l'entreprise peut identifier ses cibles
Site transactionnel ou marchand : achat, réservation, devis en ligne et paiement en B to C
Site B to B : le site permet de développer une image et une relation clientèle. Il existe deux niveaux d'information : généraliste pour les visiteurs et une partie plus technique pour les prospects et les clients

La communication par les médias

La publicité est l'ensemble des moyens d'informer le public sur une marque, un produit ou un service afin de persuader le client de l'acheter. Son objectif est d'influencer le comportement d'achat du consommateur qu'il soit particulier, entreprise ou organisme public ou privé.

❑ *Les trois dimensions de la publicité et media planning*

Une dimension utilitaire et fonctionnelle cherche à démontrer telle ou telle caractéristique ou un avantage particulier. La dimension symbolique permet de véhiculer des valeurs telles que l'élitisme, le luxe, les loisirs, le raffinement en relation avec un style de vie ou un statut social.

◆ *Exemple :* Les publicités du Club Med qui mettent en avant un « style de vacances » privilégié et exceptionnel.

Pour être efficace et toucher sa cible, la publicité utilise des stéréotypes, des images ou des symboles traditionnels. Elle s'appuie souvent sur des émotions, des associations d'idées ou des phénomènes de mode ou des tendances profondes.

◆ *Exemple :* actuellement beaucoup de publicités font référence à la nature, à la santé et au bien-être, à l'idée du terroir et de l'origine. D'autres font appel encore plus directement à la préoccupation écologique et à la préservation de la planète.

Afin de mettre en œuvre une campagne publicitaire, l'annonceur avec l'aide de prestataires spécialisés (agences de création, agence de publicité en France ou à l'étranger) doit construire un plan media en tenant compte :

– des objectifs de la campagne (annoncer un nouveau produit par exemple) ;
– les cibles à atteindre ;

– les outils de contrôle d'efficacité et de performance ;
– le choix des supports : médias grand public, spécialisés ou presse professionnelle ;
– programmation : calendrier, fréquence.

❑ *Le respect des contraintes réglementaires*

Chaque pays met en place une réglementation plus ou moins contraignante en matière de publicité. Cette réglementation peut concerner soit le produit lui-même (cigarette, alcool), la teneur du discours (publicité comparative) ou les supports utilisables. L'exportateur doit donc s'interroger sur la faisabilité réglementaire et détecter les interdictions ou les limitations éventuelles.
Les médias sont ensuite sélectionnés compte tenu du budget dont dispose l'entreprise et des indicateurs de performance de chaque média :

- Taux d'audience et couverture de la cible.
- Faisabilité dans les délais de l'insertion dans un media.
- Adaptation du support au produit, a la cible, au budget.
- Les pratiques locales.

Des critères quantifiables permettent de juger de la performance de chaque solution :

- L'audience du support : nombre de personnes ayant été en contact avec le support au cours d'une période donnée (occasions de voir ou d'entendre).
- L'audience utile du support : nombre de personnes de la cible choisie ayant été en contact avec le support au cours d'une période donnée. On en tire un ratio appelé « affinité » : audience utile du support/audience totale du support.
- Coût du contact utile : c'est le coût unitaire de chaque contact utile potentiel (coût de l'insertion dans le support/nombre de contacts utiles du support).

Fiche 19

La négociation vente dans un contexte international

La négociation est une activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, de développer ou maintenir une relation commerciale.

La négociation repose donc sur un dialogue, donc sur la communication. Pour comprendre les mécanismes de la négociation, il faut en souligner les différents aspects théoriques. Il faudra également toujours tenir compte des aspects interculturels développés précédemment (➤ fiche 18).

Négociation et vente

❑ *Approche séquentielle de la vente et de la négociation*



Présentation
Découverte des besoins
Argumentation
Proposition
Réponse aux objections
Conclusion

Cette décomposition est contestée par certains spécialistes qui proposent de situer la réponse aux objections après l'argumentation. L'Institut des Forces de vente propose un schéma différent :



Présentation
Découverte
Implication
Proposition argumentation
Ajustement de l'offre
Conclusion

Dans cette approche, la réponse aux objections n'est plus une phase à part entière. Elle peut se situer à tout moment de la négociation, cela dépend de la compétence du vendeur et du déroulement de l'entretien.

Contrairement à la conception usuelle, la conclusion ne succède plus à l'argumentation mais cette dernière est suivie d'une adaptation de l'offre puis de la conclusion. Quel que soit le schéma retenu, on est conduit à appréhender la négociation selon un scénario pré établi mais adaptable.

❑ *Les différentes phases de la vente*

Plusieurs phases doivent être identifiées :

- **La phase de présentation**
 Elle permet au vendeur de créer un climat de confiance.
- **La phase de découverte**
 L'objectif est de mieux connaître le prospect, son environnement, ses habitudes d'achat et d'approvisionnement. Puis il faut définir ses besoins et ses insatisfactions en terme de produits ou de services. C'est l'occasion de sonder les motivations psychologiques de l'interlocuteur dans son acte d'achat ou du décideur. Cette étape permet au vendeur d'affiner la proposition commerciale qu'il sera amené à faire. Elle mobilise toute son attention et sa capacité d'analyse. Le vendeur pourra utiliser les outils suivants :
 – les questions ouvertes qui laissent le champ libre à l'acheteur ;
 – l'écoute active avec prise de notes ;
 – la reformulation du dernier mot ou de la dernière phrase qui incite l'acheteur à préciser son discours ;
 – les questions fermées verrouillent certains aspects de la négociation et permettent de construire des accords partiels. Leur utilisation est conseillée.

Au cours de cette phase, l'aspect psychologique est très important. Le vendeur devra donc éviter certains pièges dont les conséquences risquent de compromettre la poursuite de la négociation et son résultat final, la vente, en cas de réussite. Cette phase de découverte a une dimension psychologique importante et plusieurs méthodes peuvent être utilisées :

- **La phase d'implication**
 Longtemps sous-estimée par les spécialistes de la négociation, la phase d'implication est jugée plus fondamentale dans un contexte très concurrentiel. Elle permet de conforter l'achat et faire reformuler par l'acheteur lui-même la demande sous tous ses aspects.

Les erreurs à éviter et leurs conséquences

Le négociateur doit avoir présent à l'esprit un certain nombre d'erreurs récurrentes afin de mieux les éviter.

Erreurs	Réactions ou conséquences
Ne pas prendre de note	Obligation de faire répéter et lassitude à terme de l'acheteur Cela peut être perçu également comme un manque de sérieux et de professionnalisme

➪

Erreurs	Réactions ou conséquences
Argumenter de façon systématique	C'est prendre le risque de ne pas disposer d'arguments en réserve lorsque l'acheteur est hésitant ou présente des objections. Il faut argumenter à bon escient
Couper la parole de son interlocuteur	C'est incorrect et peut être perçu comme une agression, provoquer un phénomène de rejet ou de désengagement de la part de l'acheteur
Découverte des besoins de l'acheteur mais pas de ses motivations	Cela peut poser un problème lors de la présentation de l'offre ; en outre l'offre fondée sur un prix bas peut-être inadaptée par rapport à un acheteur préoccupé par la sécurité du produit
Négociation sous forme de questions	Le style de la négociation devient inquisiteur et l'acheteur peut se fermer

La méthode SONCAS

Elle fait référence aux items suivants pour mieux présenter le produit ou la prestation :

- Sécurité : fiabilité du produit, traçabilité, norme… l'acheteur limite son risque.
- Orgueil : image de la marque, du vendeur mais aussi image et statut que l'acheteur associe au produit.
- Nouveauté : l'acheteur peut être pionnier et attiré par la nouveauté.
- Confort : lié au produit, à l'utilisation. L'acheteur apprécie aussi les services complets (livraison, installation, formation, extension de garantie, maintenance…).
- Argent : le prix, la durée de la garantie, les options ou les prestations complémentaires peuvent être secondaires. Si le prix est le seul critère d'achat, la négociation sera souvent difficile. C'est le cas avec de nombreux acheteurs de pays pauvres ou moins avancés.
- Sympathie : le vendeur va essayer de créer un sentiment de sympathie soit à son encontre soit en utilisant l'image du pays ou de l'entreprise. Le vendeur peut être un catalyseur de la vente.

Ceci étant, l'acheteur est plus ou moins sensible aux différents types d'arguments. Le responsable achat d'une entreprise pourra se montrer très exigeant sur les prix pour l'achat de composants. Les acheteurs doivent souvent gérer des budgets serrés et faire reculer leurs dépenses à qualité égale. D'autres critères s'avèrent importants et doivent être mis en avant : délais de livraison, de paiement, suivi des fabrications, réassortiments, sécurité des produits, respect de codes éthiques, procédés de fabrication… On assiste à une multiplication des critères d'achat (➤ fiche 20).

La construction de l'argumentaire

De nouvelles approches situent l'argumentation tout au long de la négociation en réservant certains arguments précis pour le traitement des objections. Nul vendeur, quel que soit le positionnement de la phase d'argumentation, ne peut aborder la

négociation sans une étude approfondie de l'argumentaire. La simple connaissance des produits ou de l'entreprise ne suffit pas. L'argumentaire permet de recenser la totalité des arguments et de les formuler clairement. Des preuves doivent être apportées pour chaque argument développé.
Le tableau ci-dessous référence les différentes dimensions de l'argumentation :

Dimensions à explorer	Informations et arguments à rechercher
L'entreprise	Histoire, notoriété, image, origine, valeurs
Le produit	Qualités, certifications et normes, labels, prix et trophées, homologations, procédés de fabrication, recyclage, conditionnement, utilisations possibles, « solution » apportée
La distribution	Sélective, exclusive, organisation des campagnes de promotion et de publicité, soutien de la force de vente de l'entreprise, moyens de communication
La position du produit	Situation par rapport à la concurrence sans dénigrement des produits concurrents ; la comparaison reste souhaitable
Les références	Les clients importants, les projets réalisés, les utilisateurs (nombre), les prescripteurs
Le prix/le coût	Prix d'achat pour le client utilisateur, coût d'achat pour le responsable des approvisionnements, coût lié à la maintenance, services financiers, économies réalisées grâce au produit
Les services connexes au produit	Délai, qualité, garanties, assistance technique et commerciale

Un argumentaire doit être enrichi et régulièrement mis à jour. C'est un outil de vente, il ne doit pas être communiqué tel quel au client.

Fiche 20

Le marketing achat : la recherche de fournisseurs étrangers

La fonction achat a acquis une dimension stratégique dans de nombreuses entreprises conscientes de la nécessité de contenir leurs coûts quand les marges commerciales se réduisent sous la pression concurrentielle et que bon nombre de matières premières ou de composants voient leur prix se renchérir régulièrement. La fonction achat remplit donc des missions nouvelles indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et au maintien de sa compétitivité.

Les missions de l'acheteur international

Une baisse du coût d'achat a un impact immédiat sur la marge réalisée par l'entreprise ou sur les prix qu'elle peut pratiquer et réviser à la baisse. Le service achats doit donc recruter des acheteurs professionnels qui devront remplir différentes missions :

- Anticiper les besoins en quantité et en qualité.
- Gérer les budgets et respecter des objectifs de réduction des coûts.
- Élargir ou renouveler le fichier fournisseurs.
- Trouver de nouveaux produits.
- Rédiger des conditions générales d'achat lorsque l'acheteur est en position de force.
- Négocier les conditions de vente du vendeur : qualité, prix, délais, garanties…
- Faire respecter les délais de livraison et vérifier la conformité des marchandises.
- Définir des procédures d'achat et les contrôler.
- Concevoir des tableaux de bord et contrôler les procédures (importations, gestion des stocks, anticipation des besoins, calcul des coûts de revient).

On notera les préoccupations grandissantes des acheteurs en matière d'éthique (conditions de travail et interdiction de recourir au travail des enfants par exemple) qui les conduisent à imposer à leurs fournisseurs de véritables chartes éthiques.
Par ailleurs, les procédures d'achat à l'étranger très largement tournées vers l'Asie mettent en évidence de nombreux tests et inspections en cours de fabrication sur les sites des producteurs et avant l'embarquement. Les marchandises non conformes en qualité et non conformes aux différentes prescriptions (cahier des charges) ne sont pas embarquées. Le recours à des correspondants locaux ou à des sociétés de surveillance telles SGS et Veritas est souvent indispensable.

◆ *Exemple :* Le groupement d'achat Leclerc, par l'intermédiaire de sa filiale Le Galec, impose à ses fournisseurs asiatiques un cahier des charges et la signature d'un code éthique pour tous les produits importés. L'impérieuse nécessité de proposer des

produits sûrs et fabriqués dans des conditions éthiques provoque plusieurs contrôles et visites sur les sites de fabrication.

Prospection du marché amont (*sourcing*) et sélection des fournisseurs

❑ *Recensement et sélection*

Contrairement aux idées reçues la recherche de fournisseurs peut être tout aussi difficile que la captation des clients nouveaux. La raréfaction des fournisseurs dans certains secteurs et les nouvelles exigences des acheteurs rendent plus difficile la recherche puis la sélection.

• Sources d'information

Elles sont nombreuses et utilisent tous les supports de communication :

– annuaires d'entreprises tels que Kompass ou Dun and Bradstreet ;
– annuaires en ligne, les pages jaunes professionnelles ;
– catalogue des salons internationaux où il est possible de retrouver les coordonnées des exposants ;
– les sites internet, les places de marché ;
– les fédérations professionnelles, les syndicats professionnels ;
– les organismes institutionnels tels que les chambres de commerce ;
– la presse professionnelle.

• L'appel d'offres international

Dans certains cas, projet industriel ou achat de produits en grande quantité, l'achat passe par la mise en place d'une procédure d'appel d'offres international. L'entreprise adjudicatrice fait paraître son appel d'offres dans un support adapté ou l'adresse nominativement à des fournisseurs potentiels. Les soumissionnaires (vendeurs potentiels) rédigent leur meilleure offre et une sélection permettra de retenir la meilleure proposition. L'entreprise qui remporte le marché devient adjudicataire.

❑ *La création d'une grille de sélection des fournisseurs*

Chaque critère peut être évalué par fournisseur pour déterminer un profil.

Critères	Intérêts	Fournisseurs						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Commerciaux : Notoriété Agrément du fournisseur Délai de livraison Qualité des produits et des services Capacité à fournir des informations Qualité de la relation Réactivité Adaptabilité	Bénéficier de l'image et du savoir faire du fournisseur Réaliser une économie Assurer la qualité des réalisations et des productions Facteur humain favorable à la bonne gestion des opérations commerciales							

➪

Critères	Intérêts	Fournisseurs						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
Techniques : Rapidité d'exécution Contrôle qualité Certification et normes (ISO 9000, 14 000) Innovation, recherche et développement Qualité des interventions techniques et du SAV	Facilité de la gestion des approvisionnements, meilleure gestion des stocks, Répercussions des innovations et de la qualité vers l'aval du marché Pas de rupture de stocks, pas de retards dans nos propres fabrications							
Gestion : Services administratifs efficaces Organisation du fournisseur et personnel stable	Facilitation de la gestion des approvisionnements, de logistique et de douane Bon suivi des commandes et pérennité des relations							

❑ *Le système d'information « fournisseurs »*

Le fichier fournisseur peut faire apparaître un classement par produit ou par zone de façon à pouvoir repérer très rapidement pour les achats courants, les fournisseurs qui peuvent être sollicités.

Le système d'informations de l'entreprise doit mettre en évidence deux types d'accès aux bases de données :

– par type de fournisseurs : localisation géographique, produits ou prestations, conditions de vente habituelles, historique des commandes, incidents et réclamations…
– par type de produits : fournisseurs répertoriés, délais, commandes antérieures…

Le système d'information requiert le plus souvent l'utilisation de logiciels professionnels tel SAP ou l'utilisation d'un logiciel de gestion de bases de données tel Access).

❑ *La sélection définitive du fournisseur*

Compte tenu de la masse d'information, l'acheteur international utilise des tableaux de bord pour modéliser le calcul du coût de revient de ses achats selon différents incoterms et selon les conditions générales offertes par les fournisseurs.

Les principaux critères d'évaluation des offres sont repris dans le tableau de bord suivant :

	Pondération	Notes attribuées par fournisseur			
		Fournisseur 1	Fournisseur 2	Fournisseur 3	Fournisseur 4
Délai de fabrication					
Délai de livraison					
Performance du produit, certifications					
Délai de paiement					
Mode de paiement					
Garantie : durée et étendue					
Installation					
Formation					
SAV					
Capacités de production					
Incoterm					
Prix					
Évaluation globale chiffrée					

À cela peuvent être rajoutées des exigences spécifiques en fonction des secteurs d'activité :

◆ *Par exemple :* tous les fournisseurs d'EADS ont été préalablement certifiés et les acheteurs ne peuvent s'adresser qu'à eux, ce qui garantit la qualité et la performance des équipements mais ne manque pas d'introduire une certaine dépendance. EADS est souvent contraint notamment de supporter des délais de livraisons incompressibles et des prix élevés.

Par ailleurs, la comparaison des offres dans le cadre d'importations doit se faire compte tenu de l'incoterm lié au prix et des conditions tarifaires (droits de douane)

appliquées au produit et compte tenu des taux de change lorsque la proposition est faite en devises.

Comparaison des prix en euros

	Fournisseur taïwanais	Fournisseur égyptien	Fournisseur grec	Fournisseur indien
EXW	99 000			
Mise à FOB	200			
FOB	101 000	100 000	106 000	
Classement	2	1	3	
Transport principal	5 000	6 500	3 200	
CFR	106 000	106 500	109 200	
Assurance	1 670	1 300	1 800	
CIF/CIP	107 670	107 800	111 000	110 000
Classement	1	2	4	3
Post-acheminement	3 330	5 200	4 000	2 000
Droits de douane et assimilés	6 000	6 800	0 (union européenne)	7 600
Coût de revient	117 000	119 800	115 000	119 600
Classement	2	4	1	3
Délai de mise à disposition sur le site de l'acheteur	35 jours dont délai de fabrication : 10 j	15 jours dont délai de fabrication : 5 j	25 jours dont délai de fabrication : 20 j	22 jours dont délai de fabrication : 5 j

Ce tableau démontre la nécessité de calculer pour des offres formulées au départ dans des conditions différentes, le coût de revient total. Le classement varie au fur et à mesure de la comptabilisation des différents postes de frais. Ceux-ci varient en fonction de la compétitivité des prestataires utilisés en transport et des frais de douane. L'origine UE permet d'économiser ici les droits de douane. L'acheteur qui maîtrise bien la chaîne logistique est souvent en mesure d'obtenir de meilleurs tarifs de transport.

Le critère du délai amène par contre à considérer en priorité l'offre égyptienne plus performante à la fois sur le délai de fabrication et sur le délai de transport.

La négociation en position d'achat

❑ *L'acheteur international : les qualités requises*

- Compétences mercatiques.
- Compétences techniques et une bonne connaissance du marché aval pour effectuer des achats adaptés au processus de fabrication et à la demande des clients de l'entreprise.
- Compétences en terme de négociation.
- Compétences juridiques.
- Compétence de gestion.

❑ *Les arguments positifs*

L'acheteur a souvent recours à des arguments positifs pour se valoriser auprès d'un nouveau fournisseur.

Arguments avancés par l'acheteur[1]	Impact sur le vendeur
« Notre entreprise bénéficie d'une grande notoriété »	Cela constitue une référence client et rassure le vendeur
« Nous appartenons à un groupe industriel important »	Possibilité de ventes importantes et récurrentes
« Vous êtes bons payeurs ou nous acceptons le paiement par crédit documentaire »	C'est un élément important qui peut conduire le vendeur à consentir des délais de paiement plus longs
« Nous avons un service dédié au suivi des commandes » ou « chaque acheteur suit ses propres dossiers » ou tout autre argument prouvant une organisation claire de la fonction	Cela minimise les risques de litiges et garantit un bon suivi des offres, des commandes, une bonne réactivité. Le vendeur se calera sur votre niveau d'exigence.
« Nous cherchons des fournisseurs fiables »	Ceci évoque une continuité dans les affaires, le vendeur fera des efforts pour vous satisfaire et vous fidéliser

1. Tableau inspiré de R Perrotin, *Le marketing achat*, Éditions d'Organisation.

Fiche 21

La gestion des opérations import export, la chaîne documentaire

L'administration des ventes export ou des achats à l'importation doit prendre en charge tout un ensemble de documents relevant de la gestion commerciale, douanière et logistique et en rapport avec les moyens de paiement mis en place.

L'administration des ventes export

L'entreprise exportatrice formule son offre commerciale sous forme de pro-forma (➤ fiche 53). Après acceptation par le client, le contrat commercial est formé. On rentre donc dans la phase de réalisation contractuelle qui appelle de la vigilance du point de vue contractuel (➤ fiche 53), administratif et commercial.

❑ *La gestion des délais*

Ils constituent souvent le point d'achoppement de la réalisation.

• Le délai de livraison

L'entreprise s'engage sur des délais de livraison ou d'expédition de la marchandise qui doivent être appréciés par rapport à l'incoterm de la vente, au transit time et à la gestion des opérations logistiques.

◆ *Exemple :* Vente en FOB (vente départ) avec un délai de 30 jours à compter de la commande. Le transit time par bateau jusqu'à destination est de 20 jours. Si la commande est passée le 2 janvier *N* (acceptation de la pro-forma), l'exportateur dispose de 30 jours pour procéder à la mise à FOB au point de départ. Si le même contrat est libellé en DES (vente à l'arrivée) port de destination, l'exportateur dispose de 30 jours pour faire embarquer la marchandise au départ et pour qu'elle parvienne à destination au port d'arrivée !

Ce délai doit être scrupuleusement contrôlé en particulier lors de la réalisation du crédit documentaire puisque le non-respect de la date limite d'expédition constituera une réserve majeure de la part de la banque réalisatrice. (➤ fiche 35)

• Le délai de paiement

Le délai de paiement doit être négocié au plus court avec le client, au plus long avec le fournisseur pour améliorer la liquidité de l'entreprise. Ce délai commence en principe à courir à partir de la date de livraison ou de facturation.

◆ *Exemple :* Si on reprend le cas précédent, dans la vente FOB, le délai de paiement commence à courir dès la livraison, c'est-à-dire dès la mise à bord des marchandises alors que dans la vente DES, le délai ne commencera à courir qu'à partir de l'arrivée des marchandises au port de destination.

Un suivi précis et régulier des échéances doit permettre les relances amiables, la DMS et la DI[1] lorsque l'exportateur a souscrit une assurance crédit (➤ fiche 38).

Les paiements à échéance matérialisés par traite peuvent donner lieu à un refinancement à court terme (➤ fiche 39) ou à une cession de créances (➤ fiche 40).

La notion d'encours client doit permettre d'évaluer le montant des créances à recouvrir compte tenu du délai habituel de paiement.

◆ *Exemple :* CAE : 3 000 000 €, délai de 30 jours. L'encours est de 3 000 000 €.

❑ La chaîne documentaire

La procédure de gestion de commande export met en jeu une chaîne documentaire plus ou moins lourde selon les modalités retenues pour la vente : crédit documentaire par exemple ou règlement SWIFT, expédition ou exportation vers un pays tiers, mode de transport utilisé. Le tableau ci-dessous rappelle les différents éléments de cette chaîne.

Documents	Émetteur	Destinataire	Commentaires
Documents commerciaux – facture commerciale	Entreprise exportatrice	Acheteur ou son représentant	Facture export HT N° d'identifiant à la TVA, et mention « exonération de TVA art 262 ter du CGI pour les échanges intra UE »
– liste de colisage			Non obligatoire mais indispensable à tous les stades du traitement de la commande : vérification du nombre de colis, poids, dimensions
Documents douaniers et fiscaux Déclaration d'exportation EX1 sur DAU Déclaration d'échanges de biens (DEB)	Entreprise exportatrice. Le DAU doit être visé par le bureau de douane de sortie. La DEB doit être produite pour la période de référence	3 exemplaires : – un pour le destinataire, – un pour l'exportateur, – un pour le pays exportateur	Justificatif de l'exportation, accompagné éventuellement des documents exigés pour la déclaration (certificats d'origine, certificats de circulation, licences, certificats phytosanitaires)

1. Dms : déclaration de menace de sinistre
Di : demande d'intervention

Documents	Émetteur	Destinataire	Commentaires
Documents liés à la forme du paiement Ordre de virement Lettre de change Notification d'ouverture de crédit documentaire Liasse documentaire à fournir pour la réalisation du crédit (facture, liste de colisage, document de transport etc.) ➤ fiche 35			La gestion de la liasse documentaire dans le cadre du crédit documentaire doit être très scrupuleuse pour ne pas entraîner de difficultés lors de la réalisation puis du paiement
Documents liés à la mise en place du transport Bordereau d'instructions au transitaire	Chargeur (exportateur ou importateur selon l'incoterm de la vente)	Le transporteur ou le transitaire ou le commissionnaire	Indique toutes les informations nécessaires à la mise en place et à la tarification du transport
Selon le mode de transport : LTA, CMR, Lettre de voiture CIM, connaissement maritime	Le transporteur ou son représentant	Plusieurs exemplaires destinés au chargeur, au destinataire et aux transporteurs	L'original du B/L, ou un document de transport est souvent réclamé pour la réalisation du crédit documentaire
Documents d'assurance Certificat ou police d'assurance	L'assureur	L'assuré : soit l'acheteur soit le vendeur selon l'incoterm de la vente	En CIF ou CIP, le vendeur paye la prime d'assurance mais c'est l'acheteur qui est assuré. La valeur assurée est souvent majorée de 10 %

La gestion des importations

À l'importation nous retrouvons les mêmes documents émis par le partenaire commercial qui cette fois a endossé le costume du fournisseur : facture commerciale, liste de colisage, certificats d'origine etc.

Les particularités et les précautions à prendre portent principalement sur deux points :

❑ *La réception de la marchandise*

La marchandise réceptionnée doit être contrôlée pour vérifier son état et établir les responsabilités éventuelles par rapport au transporteur. Elle doit également être conforme au contrat commercial, en quantité et qualité.

De nombreux acheteurs demandent la mise en place de contrôles de plus en plus nombreux pour garantir le respect de leur cahier des charges, de la qualité ou des normes, la qualité et les conditions de la fabrication (conditions de travail par exemple)… Ces contrôles sont réalisés par des sociétés telles que SGS, Veritas par exemple.

◆ *Exemple :* Siplec, centrale d'achat du groupe Leclerc impose à ses fournisseurs asiatiques de textiles, un cahier des charges très strict pour la fabrication de simples pyjamas et toute une série de contrôles à tous les stades de la production, avant l'embarquement et au débarquement. Si ces attestations ne parviennent pas à temps à Siplec, la marchandise ne peut être embarquée.

❑ Le dédouanement import

Les importateurs réguliers peuvent bénéficier d'une procédure simplifiée (fiche…). L'enjeu du dédouanement est de libérer la marchandise dans les meilleurs délais après avoir acquitté la liquidation douanière.
L'importateur doit maîtriser lui-même les opérations de dédouanement ou en confier la réalisation à un commissionnaire en douane. Le paiement de la liquidation peut se faire de façon différée (➤ fiche 28).

La mobilité internationale

Fiche 22

Certaines entreprises françaises choisissent une forme d'implantation locale au sein de laquelle certains de leurs salariés vont intervenir pour des durées et sous des statuts différents.
Nous évoquerons donc la situation sociale des employés travaillant à l'étranger pour le compte d'une entreprise française ainsi que leur situation fiscale.

Les situations sociales

❑ *Le détachement*

Le détachement correspond à une durée de présence limitée à 6 ans dans tous les cas.

◆ *Exemple :* Carrefour France va détacher un directeur de filiale pour une durée de trois ans afin d'assurer l'ouverture et le lancement d'une nouvelle surface de vente à Taïwan.

L'employeur a la possibilité, en accomplissant certaines formalités, de maintenir le salarié en tant que bénéficiaire du régime de protection sociale français :

- Pour les pays UE, le détachement peut être compris entre 3 et 12 mois avec possibilité de renouvellement.
- Pour les pays non UE mais ayant signé des conventions avec la France la durée du détachement varie entre 6 mois et 6 ans.
- Pays hors UE et sans convention : souscription au régime social étranger ou maintien du système de sécurité sociale français si l'employeur verse les cotisations en France.

❑ *Le salarié expatrié*

L'expatriation concerne des salariés résidant véritablement à l'étranger. Il ne s'agit plus de missions ponctuelles mais d'une présence continue et de longue durée à l'étranger pour le compte d'une entreprise française. Les salariés d'une filiale à l'étranger ne sont pas salariés de la maison mère en France. Ils sont sous contrat local et ne bénéficient pas du statut d'expatriés. L'expatriation peut être un des moteurs du développement du commerce international en assurant aux entreprises françaises une présence à l'étranger.

◆ *Exemple :* Aujourd'hui 1 500 000 Français se battent dans le monde au titre de l'expatriation dont 97 000 dans les pays émergents. C'est cependant beaucoup moins que les Allemands (220 000 et 528 000 pour les Britanniques. (source *www.Sénat.fr*).

Cette situation entraîne des conséquences en matière de couverture sociale : l'expatrié adhère au système de protection locale ou peut s'affilier à la Caisse des Français à l'étranger. Pour l'entreprise les « coûts » d'expatriation sont dus à la préparation de l'expatriation, à la prise en charge d'une enveloppe fiscale supplémentaire et à l'organisation de la logistique (déménagement, prise en compte du contexte familial par exemple). La GRH[1] doit également ménager et valoriser les possibilités de retour.

❑ *Le salarié en mission*

Un salarié peut dans le cadre de son contrat de travail initial être envoyé en mission à l'étranger dans le cadre d'un établissement stable (bureau, agence) auquel cas le contrat initial est simplement suspendu. Il peut aussi être envoyé à l'étranger en dehors de toute structure locale et dans ce cas la mission ne constitue qu'un simple aménagement de son contrat de travail initial en précisant les nouvelles conditions de réalisation du travail par un simple avenant.

◆ *Exemple :* exécution d'un chantier, participation au lancement d'un produit, mission de formation de personnel à l'étranger.

Les conséquences fiscales du travail à l'étranger

Il s'agit de déterminer les conditions et les modalités qui s'appliqueront aux salariés en ce qui concerne le paiement de l'impôt sur le revenu[2].
En principe, le salarié garde son domicile fiscal en France :

– s'il séjourne principalement en France ou
– s'il détient un foyer en France ou
– s'il exerce une activité professionnelle en France ou
– si le centre de ses intérêts économiques peut être localisé en France.

Hormis les expatriés qui sont soumis à l'impôt dans leur pays de résidence, les autres salariés restent redevables de l'IRPP mais bénéficient d'aménagements spécifiques évitant la double imposition et permettant des exonérations partielles voire totales (voir CGI article 81).

◆ *Exemple :* La politique de gestion des ressources humaines du groupe Lafarge.
La Corporation Lafarge est un des principaux fournisseurs nord-américains de matériaux de construction et constitue l'une des cinq divisions de Lafarge SA dont le siège social est à Paris. Le groupe emploie 66 000 personnes dans 65 pays. La corporation Lafarge emploie plus de 10 000 personnes dans 700 établissements en Amérique du Nord. Le siège social américain est en Virginie, celui de la filiale canadienne à Montréal.

1. Gestion des Ressources Humaines.
2. Impot sur le revenu des personnes physiques IRPP.

Les Français ne constituent plus que 19 % maintenant de la main-d'œuvre locale contre la moitié, il y a dix ans.
Le groupe souhaite promouvoir une vision harmonisée de la gestion des ressources humaines, ouverte aux différentes cultures. La politique de GRH répond à trois principes :
– l'expatriation qui permet de transférer les savoirs à l'intérieur des différents groupes ;
– les affectations de courte durée à l'étranger (2 à 5 ans sur la base du volontariat) ;
– le recrutement des résidents locaux.
Le caractère international des équipes s'en trouve renforcé et l'entreprise profite de gestionnaires ayant acquis une expérience internationale. De façon à renforcer encore cet avantage, l'entreprise embauche du personnel démontrant une volonté de mouvement et encourage par ailleurs la mobilité géographique. Enfin, le groupe Lafarge développe de véritables programmes d'échanges internationaux et d'intégration culturelle.

Webographie : l'expatriation

- *www.mondissimo.com*
- *www.expatries.senat.f*
- *www.cfe.fr* (caisse des Français à l'étranger)
- *www.expatries.diplomatie.fr* (site institutionnel de l'expatriation)

Partie 2

Gestion des opérations d'import-export

La recherche d'une solution transport

Fiche 23

La recherche d'une solution logistique optimale induit les questions suivantes :

- Quel moyen retenir ?
- Quel intermédiaire est compétent ?
- Quels risques doit-on couvrir ?
- Qui supporte le coût, qui est doit être assuré ?

Les modes de transport

Critères principaux	Critères secondaires
Rapidité de l'acheminement et transit time Coût du transport et des services annexes (dédouanement, assurance…) Sécurité pendant le transport et pendant les opérations de manutention Emballage requis	Opportunité et pluralité des moyens de transport mis en place, nombre de ruptures de charge Services annexes proposés : douane, entreposage, allotissement, assurance, paiement contre documents, etc. Spécialisation par produit ou par zone géographique de l'intermédiaire

✎ ***Remarque***

Un emballage insuffisant entraîne la responsabilité de l'expéditeur et l'impossibilité de réclamer une indemnisation au transporteur et à l'assureur de la marchandise. L'insuffisance d'emballage est une clause exonératoire de leur responsabilité.

Le choix de l'intermédiaire de transport

Le mandataire	Le commissionnaire
Obligation de moyens : il n'est responsable que de ses propres fautes	Obligations de résultats : il organise et décide des intervenants. Il est responsable de ses fautes et de celles de ses substitués.
Est mandataire : – le transitaire portuaire ou aéroportuaire – l'agent de fret aérien – le consignataire du navire	Est commissionnaire : – le groupeur aérien ou maritime – l'organisateur de transport multimodal – l'affréteur routier – le commissionnaire en douane
Facturation : rémunération des activités sous forme de forfaits puis remboursement de tous les frais engagés pour le compte du client (documents, tél., fax, visas, assurance, liquidation douanière à l'importation, transport et enlèvements) Ces postes de frais sont soumis à TVA française s'ils sont engagés sur le territoire français.	

L'assurance des marchandises transportées

❑ Règles générales communes à toutes les polices

Seules les marchandises sont assurées. Le moyen de transport n'est pas concerné.
Les assurances couvrent les dommages dus au moyen de transport (naufrage) lui-même et ceux causés à la marchandise uniquement (perte ou casse).
Les causes d'exclusion sont : le vice propre de la marchandise, le défaut d'emballage et les conséquences des sinistres (manque à gagner, préjudice de nature commercial).

❑ Types de police

Police au voyage : couvre une expédition pour un trajet déterminé.
Police d'abonnement : couvre tous vos envois, quelles que soient les marchandises et les modes de transport.
Police à alimenter : couvre une série d'expéditions échelonnées de marchandises.
Police souscrite par le transitaire : elle couvre les marchandises confiées. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire de souscrire une autre assurance.

❑ Choix des garanties en maritime

Garanties	Avarie commune	Certaines avaries aux marchandises	Toutes les avaries aux marchandises	Vol partiel ou total	Guerre, grève, émeutes
FAP Sauf	OUI	OUI			
Tous risques	OUI		OUI	OUI	
Plus surprime « risque de guerre »	OUI		OUI	OUI	OUI

L'assurance maritime couvre les risques de magasin à magasin y compris pour les risques liés à la manutention et jusqu'à 60 jours après l'arrivée au port de débarquement.

❑ Calcul du montant CIF ou CIP

Taux d'assurance : 0,2 %. Base valeur CIF + 10 %

Calcul : $\frac{\text{CFR ou CPT}}{1 - \text{taux majoré}}$ = CFR ou CPT/0,9978

❑ Choix des garanties en transport terrestre (route et fer)

– garantie tous risques : c'est la garantie de base qui garantit l'assuré contre les dommages, les pertes et le vol ;
– garantie pour les accidents caractérisés : seuls les cas envisagés par la police de façon limitative sont couverts ;

– police tiers-chargeur : le transitaire peut à la demande du chargeur faire bénéficier l'intérêt assuré de sa propre police.

L'assurance couvre les risques de magasin à magasin et jusqu'à 15 jours après l'arrivée des marchandises.

❑ *Choix des garanties en aérien*

La police d'assurance est une formule « tous risques » qui s'étend de magasin à magasin et jusque dans les 15 jours de l'arrivée de la marchandise. La prime est généralement moins élevée que pour les autres types de transport compte tenu du faible taux de sinistre en transport aérien.

L'indemnisation des assurés

L'assuré a acquitté une prime correspondant à une valeur assurée (exemple CIF + 10 %). Lorsque le sinistre survient, il doit respecter la démarche suivante :

– **préserver** la marchandise et éviter l'aggravation des dommages ;
– faire les **réserves** utiles sur le document de transport pour les dommages apparents, les réserves complémentaires dans les délais imposés auprès de l'assureur pour les dommages non apparents ;
– constituer le **dossier de réclamation** : justification notamment du dommage et de la valeur à indemniser à l'aide de tous documents (facture, document de transport).

✎ ***Remarque***
L'assurance du transporteur ne joue que dans les cas où celui-ci n'est pas exonéré de sa responsabilité et se trouve limitée de façon forfaitaire. L'assurance transport est donc indispensable pour percevoir une indemnité en rapport avec le dommage subi.

Les incoterms

Fiche 24

Rôle des incoterms (*International Commercial Terms*)

Les incoterms prévoient la répartition des frais entre acheteur et vendeur ainsi que le moment du transfert de risques, selon un langage codifié, remis à jours en 2000. Leur usage est fortement conseillé pour éviter les malentendus sur ces deux points essentiels du contrat de vente. Les tableaux suivants en donnent une classification schématique.

Transport maritime

FOB : *Free On Board* Franco à bord VD	CIF : *Cost Insurance* and *Freight* Coût assurance et fret VD
FAS : *Free Alongside Ship* Franco le long du navire VD	DES : *Delivered Ex Ship* Rendu ex-ship VA
CFR : *Cost and freight* Coût et fret VD	DEQ : *Delivered Ex Quay* Rendu à quai VA

Transport omnimodal

EXW : *Ex Works* À l'usine VD	CIP : *Carriage and Insurance* Port payé assurance comprise VD
FCA : *Free Carrier* Franco transporteur VD	DU : *Delivered Duties Unpaid* Rendu droits non acquittés VA
CPT : *Carriage Paid To* Port payé jusqu'à VD	DDP : *Delivered Duty Paid* Rendu droits acquittés VA

VD : vente au départ VA : vente à l'arrivée

Transport terrestre

DAF : *Delivered At Frontier*
(rendu frontière)

Classement des Incoterms par groupe

Groupe E : EXW (obligation minimale du vendeur)
Groupe F : FCA, FOB, FAS (la remise au transporteur met fin aux obligations du vendeur
Groupe C : CFR, CIF, CPT, CIP (le vendeur paie dans tous les cas le transport principal, quelquefois l'assurance mais ne supporte aucun des risques liés liés à l'acheminement)
Groupe D : DES, DEQ, DDU, DDP (incoterms de vente à l'arrivée)

Le choix de l'incoterm

1. Le choix de l'incoterm reflète la politique commerciale de l'entreprise et résulte de la négociation. Cependant il faut souligner que les incoterms de vente à l'arrivée font courir au vendeur les risques de transport.
2. Inversement on peut souligner que la vente assortie d'un incoterm de vente à l'arrivée est un argument commercial et un avantage concédé à l'acheteur.
3. Le vendeur peut dans certains cas souhaiter conserver la maîtrise totale de la logistique (partenaires connus, spécificité du matériel, offre plus compétitive).
4. Les choix peuvent être adaptés à chaque situation ou au contraire faire l'objet d'une stratégie qui sera reconduite dans la plupart des cas (standardisation des prestations et des offres commerciales).
5. L'incoterm doit reprendre spécifiquement la version et l'origine « incoterms 2000 C.C.I » et suivi d'un lieu précis, faute de quoi il n'est pas opérationnel.
6. Éviter l'emploi d'un incoterm pour un autre (le FOB pour le FCA par exemple, la confusion entre le FOB CCI et le FOB américain).
7. Attention l'absence de référence à un incoterm précis ouvre la porte à toutes les confusions possibles et surtout à des contestations sur le prix.
8. Le recours à l'incoterm DDP est à écarter car dans ce cas l'exportateur acquitte la TVA à l'arrivée dans le pays d'importation et ne peut la récupérer que par des mécanismes spécifiques. De plus, sur certaines destinations l'évaluation des droits à l'arrivée est très difficile.
9. Attention à la cohérence entre le choix de l'incoterm et le choix du lieu de livraison (un incoterm de vente à l'arrivée n'est pas compatible avec une livraison dans les locaux de l'acheteur et inversement).

Présentation des incoterms selon la répartition des frais entre acheteur et vendeur

Sigle	Emballage	Chargement Empotage usine ou entrepôt départ	Acheminement au port ou à l'aéroport	Formalités douanières export	Passage portuaire aéroportuaire plateforme de groupage au départ	Transport principal	Assurance	Passage portuaire aéroportuaire plateforme de groupage à l'arrivée	Formalités douanières import Droits et taxes	Acheminement à l'usine ou à l'entrepôt d'arrivée	Déchargement en usine ou entrepôt d'arrivée
EXW	V	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
FAS	V	V	V	V	A	A	A	A	A	A	A
FCA	V	V	V	V	A	A	A	A	A	A	A
FOB	V	V	V	V	A V	A	A	A	A	A	A
CFR	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A
CPT	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A	A
CIF	V	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A
CIP	V	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A
DAF	V	V	V	V	V	A V	A V	A	A	A	A
DES	V	V	V	V	V	V	V	A	A	A	A
DEQ	V	V	VV	V	V	V	V	V	A	A	A
DDU	V	V	V	V	V	V	V	V	A	V	A
DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A

A : Frais à la charge de l'acheteur V : Frais à la charge du vendeur.

✎ ***Conseils :***

1. Évaluer précisément les coûts d'acheminement lorsque l'offre prévoit un incoterm incluant le transport principal et assurez-vous de la durée de validité des prix de transport auprès du transitaire.

2. Les coûts de préacheminement peuvent varier considérablement en fonction du port de départ or certains contrats prévoient une livraison tout port européen, par exemple. Il est prudent au niveau de l'offre d'évaluer le coût des différents préacheminements possibles.

3. Les frais portuaires peuvent varier considérablement d'un port à l'autre.

Incoterms et obligations documentaires

Les incoterms prévoient qu'un certain nombre de documents soit fourni à l'acheteur concernant les marchandises. Il faut à chaque fois s'assurer que l'on est bien en mesure de fournir ou de faire établir ces documents.

Documents à fournir par le vendeur

Incoterm	Documents de transport et d'assurance	Documents recommandés en cas de règlement par credoc	Documents exigés pour le dédouanement
EXW	Aucune obligation	Avis de mise à disposition de la marchandise ou attestation de prise en charge	Aucun
FCA	Document prouvant la remise au transporteur choisi par l'acheteur	Avis de mise à disposition de la marchandise ou attestation de prise en charge	Déclaration d'exportation, licence d'exportation ou certificat d'origine éventuellement Nouveauté 2000 : le vendeur effectue les formalités export y compris dans le FAS
FAS	Document d'usage, attestant la livraison le long du navire	Connaissement « reçu pour embarquement », net de réserves	
FOB CFR CIF	Connaissement avec mention « à bord ». Désormais la mention « clean on board » n'est plus exigée, il suffira que le B/L ne comporte aucune réserve. Attestation d'assurance pour le CIF	Connaissement « à bord » indiquant précisément la date d'embarquement Désormais la mention « clean on board » n'est plus exigée, il suffira que le B/L ne comporte aucune réserve.	

➪

Documents à fournir par le vendeur

Incoterm	Documents de transport et d'assurance	Documents recommandés en cas de règlement par credoc	Documents exigés pour le dédouanement
CPT CIP	CMR ou LTA ou CIM Certificat d'assurance pour le CIP		
DAF	Document de transport habituel		
DES DEQ	Idem CPT ou CIP ainsi que le bon de livraison et documents d'usage		Formalités export uniquement. Nouveauté 2000 : l'acheteur dédouane sa marchandise, à l'arrivée, y compris dans le DEQ
DDU DDP	Idem que DES/DEQ Document de transport multimodal éventuellement		DDU : pas de formalités import DDP : formalités import (déclaration d'importation, licence d'importation et différentes autorisations éventuellement).

✎ ***Conseils***

1. Dans le cas d'une vente départ usine ou entrepôt (EXW), pratiquement la marchandise reste en possession du vendeur et même si le transfert de propriété a pu avoir lieu juridiquement (livraison au départ), il est fortement conseillé de prendre toutes les mesures conservatoires utiles pour éviter un vol ou un sinistre quelconque. Aucun acheteur n'acceptera spontanément de régler une marchandise endommagée ou non réceptionnée.

2. Prévoir également, la possibilité de faire enlever vous-même la marchandise au-delà d'une date limite.

Dans le cas d'une vente FOB, prévoir la même solution : désigner vous-même le transport principal et donc le navire si l'acheteur ne le fait pas au-delà d'une certaine date.

3. Retenir un paiement par crédit documentaire irrévocable garantit l'exportateur contre un client de mauvaise foi ou insolvable. L'incoterm retenu doit dans ce cas prévoir la fourniture par le vendeur d'un document prouvant l'expédition ou la mise à disposition de la marchandise. Les documents suivants peuvent remplir ces fonctions : connaissement maritime (avec FOB, CFR, CIF), ou attestation de prise en charge (avec FCA). Les incoterms à privilégier dans le cas d'un paiement par crédoc sont FOB, CFR, CIF et les équivalents multimodaux si le transport est aérien ou terrestre (situation moins fréquente).

Le transport maritime

Fiche 25

Le transport par mer est le premier mode de transport au service du commerce international.

Organisation

Le transport maritime est régi par la convention de Bruxelles de 1924 (règles de La Haye) et par les règles de Hambourg depuis 1992 applicable compte tenu des États signataires.

❑ *Le transport maritime offre trois types d'expédition*

Transporter en conventionnel (marchandise non conteneurisée)	Transporter en conteneur complet	Transporter en groupage
Emballage renforcé et marquage des caisses	Conteneur empoté par l'expéditeur ou par un intervenant spécialisé Moins de risques pour la marchandise	Conteneur empoté par le transitaire

Structure d'un coût de transport

- De bout en bout par conteneur

Envoi par conteneur complet (FCL)[1]	Envoi par conteneur de groupage (LCL)[2]
Pré transport jusqu'au port Frais d'embarquement (CSC) Fret maritime (forfait à la boîte) Frais de débarquement (THC) Post-acheminement	Approche portuaire Frais d'entreposage et de groupage Taux de fret en groupage (à la tonne ou au m^3) Frais de dégroupage Post-acheminement

1. FCL : full container load
2. LCL : Less than a container load

❑ *Par fret conventionnel*

L'unité payante est la tonne ou le volume « à l'avantage du navire ». On retient donc l'unité la plus élevée pour l'application du tarif de base. Les surcharges conjoncturelles majorent ou minorent le fret de base : surcharge fuel (BAF) et surcharge monétaire, (CAF).

◆ *Exemple*

Fret de base 50 USD, 10 m^3, 6 tonnes, BAF 10 %, CAF – 5 %
Fret de base : 10 m^3 × 50 USD = 500 USD
Fret net : 500 × 1,1 × 0,95 = 522,50 USD

❑ *Les liner-terms*[1]

Le fret de base inclut une part plus ou moins complète des frais de manutention portuaire. Il s'agit des opérations de rapprochement depuis les quais jusqu'au navire, des opérations d'accrochage, de hissage, de virage, d'arrimage à bord du bateau, au départ comme à l'arrivée. Un fret indiquant Bord/bord n'inclut aucune de ses opérations alors qu'un fret cotant quai à quai inclut la totalité des frais de manutention portuaires. Chaque port fonctionne compte tenu de ses propres pratiques.

✎ ***Remarque***
Les liner-terms concernent le contrat de transport alors que les incoterms concernent le contrat de vente.

Les documents de transport

• Informatisation de la chaîne portuaire : interface entre les informatiques douanières, portuaires et privées

Un recours accru aux moyens télématiques et informatiques permet de réaliser rapidement les formalités douanières. Ainsi des liaisons en mode EDIFACT réalisées par la douane existent déjà pour la transmission des avis d'enregistrement et bons à enlever du système SOFI à destination des plates-formes portuaires. Dans certains ports, comme Le Havre, les opérateurs grâce à la connexion entre le système informatique portuaire (ADEMAR) et le système douanier SOFI (système d'ordinateurs pour le dédouanement du fret international) réalisent un pré-dédouanement dans le cadre de la procédure informatisée au bureau. Les opérateurs introduisent ainsi en une seule saisie les informations concernant l'expédition, puis transmettent automatiquement à SOFI, lors de chaque phase de dédouanement, les données strictement utiles à l'élaboration du type de déclaration concernée.

• Le document de transport

Le **connaissement maritime** est le document qui prouve l'existence du contrat de transport et qui permet de disposer de la marchandise. C'est un **document négociable**.

1. Voir *Management des opérations de commerce international*, Legrand, Martini, 6e édition, Dunod.

Il peut être émis **à ordre** et donc transmissible par endossement (dans le cadre du crédit documentaire). Il peut être **à personne dénommée** ce qui le rend non négociable (rare). Il peut être enfin **au porteur** sans indiquer aucun destinataire. C'est une forme dangereuse en cas de perte ou de vol.

◆ *Exemple*

Expédition par la voie maritime d'un conteneur complet

Montants intermédiaires	Incoterms et valeur correspondante
	EXW Lyon 4 000 euros
Préacheminement et dédouanement export à Marseille 350 euros	
	FAS Marseille 4 350 euros
Chargement à bord du navire 100 euros	
	FOB Marseille 4 450 euros
Fret bord à bord jusque Djedda Un conteneur 20'tarif à la boîte : 600 euros	
	CFR Djedda 5 050 euros
Assurance 0,5 % sur le CIF majoré de 10 % CIF = 5 050 euros/0,9945 = 5 078 euros	
	CIF Djedda 5 078 euros
	DES Djedda 5 078 euros
Déchargement : 100 euros	
	DEQ Djedda 5 178 euros
Post-acheminement à Ryad 200 euros	
	DDU Ryad 5 378 euros
Formalités droits de douane et taxe locale (dont 20 euros de taxe) 122 euros	
	DDP Ryad 5 500 euros

Valeur assurée : 5 078 × 1,1 = 5586 euros

Prime d'assurance : 28 euros

Coût de revient Ryad (coût global hors taxe) : 5 500 – 20 = 5 480 euros

Coefficient multiplicateur pour passer de l'EXW au DDP : 1,375.

Le transport aérien

Fiche 26

Le transport aérien bénéficie d'un développement accru depuis les lendemains de la Seconde Guerre mondiale.

Organisation et structure du transport aérien

Le transport aérien est régi par la Convention de Varsovie de 1929 modifiée par le Protocole de La Haye 1955.
Les marchandises sont transportées par appareils mixtes (marchandises ou passagers) et tout cargo, en l'état (masses indivisibles, colis exceptionnels) ou en ULD (*Unit Load Devices*), palettes ou conteneurs.
L'expéditeur peut choisir le **groupage** assuré par des agents de fret ce qui permet d'accéder à des tarifs plus avantageux ou s'adresser directement aux compagnies aériennes.

Tarification du transport aérien

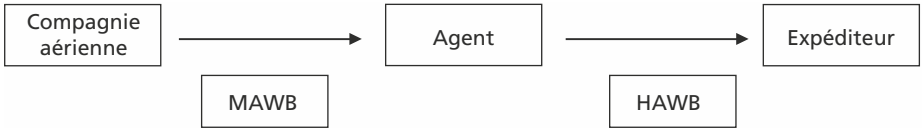
Trois types de tarification coexistent :

Tarifs préférentiels : Corates	Tarif général	Tarifs ULD
Pour une relation donnée	Relation aéroport/aéroport	
Marchandises particulières : fleurs, journaux, médicaments	Toutes marchandises	Envois complets sur une palette, un igloo
Peu usité	Rapport poids volume de 1T pour 6 m^3 Tarif dégressif par tranche de poids Règle « du payant-pour » : paiement pour la tranche immédiatement supérieure, pour un poids taxable supérieur au poids réel. Ceci permet au chargeur de réaliser une économie	Tarif forfaitaire correspondant à un poids pivot Surtaxe par kilo excédentaire au-delà du pivot
	Exemple : 100 à 300 kg : 3,5 € 300 à 500 kg : 3,0 € Poids brut : 200 kg Volume : 1,68 m^3 Poids théorique : 1,68 : 6 = 0,28 T soit 280 kg Taxation au poids théorique : 280 × 3,5 = 980 € Règle du payant-pour : 300 × 3 = 900 € Le chargeur paiera 900 euros.	Exemple : ULD : 840 euros pour un poids pivot de 1 000 kg Poids brut : 1 200 kg Kilo supplémentaire : 0,5 € Fret : 840 + (200 × 0,5) = 940 euros

Il faut également en plus du fret tenir compte de diverses taxes perçues par la compagnie aérienne ou l'agent de fret : établissement de la LTA, taxe de sécurité, taxe sur le fuel…

Le document de transport

La lettre de transport aérien, LTA ou *House Air Way Bill*, HAWB apporte la preuve du contrat de transport. C'est un document non négociable, établi normalement par le chargeur, dans les faits par l'agent de fret ou la compagnie aérienne. Ce document peut couvrir plusieurs transports incluant une partie de parcours aérien.
Lorsqu'il y a groupage, on distingue 2 documents :
Master Air Way Bill : établie pour la totalité de l'envoi par la compagnie.
HAWB : établie par l'agent à destination de chaque expéditeur. Elle porte le numéro de la LTA mère.



Fiche 27

Le transport international par voie terrestre

La route et le fer sont traditionnellement deux modes de transport concurrents.

Organisation

	Transport international routier	Transport ferroviaire
Cadre juridique	Convention CMR en application dans tous les pays européens sauf Irlande	Convention de Berne et COTIF (convention relative aux transports internationaux ferroviaires)
Atouts	Souplesse et porte-à-porte	Sécurité et respect des délais
Faiblesses	Atomisation de la profession et délais	Ne convient pas aux distances et aux quantités moyennes

Tarification et documents

La tarification est libre en transport routier et résulte du rapprochement de l'offre et de la demande. Le transport ferroviaire s'appuie sur la base de tarifications nationales et de tarifs bilatéraux.

Transport routier	Transport ferroviaire
Tarification libre répondant aux principes suivants : Tarif par tranche de poids Rapport poids-volume : 1 tonne = 3 m^3 Règle du payant-pour	Principes de tarification nationale : tarifs appliqués de façon soudée compte tenu de la nature de la marchandise, masse, catégorie de wagon, service rendu etc. Il est nécessaire de rechercher le parcours le plus économique Tarifs bilatéraux : mesures de simplification entre la SNCF et ses homologues Principe de libre négociation
Lettre CMR émise par le transporteur ou le transitaire sur instructions du chargeur Document non négociable qui constitue la preuve du contrat de transport	Lettre CIM établie en partie par le chargeur et en partie par la SNCF et portant les timbres des gares de départ et d'arrivée. Document non négociable qui constitue la preuve du contrat de transport

◆ *Exemple :* expédition en routier
Volume de la marchandise 2 m^3 et poids brut de 500 kg.
Transport routier Paris Berlin : 60 euros les 100 kg jusqu'à moins de 700 kg
55 euros les 100 kg à partir de 700 kg.
Résolution : rapport poids volume : 2/3 = 666 kg taxables ;
règle du payant-pour : 666 × 60 = 399,60 euros ;
pour 700 kg : 700 × 55 = 385 euros. Coût du transport Paris Berlin : 385 euros.

Le dédouanement des marchandises

Fiche 28

Depuis le 1er janvier 1993, seuls les échanges avec les pays tiers nécessitent l'établissement d'une déclaration en douane. Les échanges intra-communautaires ne sont plus soumis à un contrôle douanier mais uniquement à des déclarations fiscales et statistiques.

Traitement douanier de la marchandise

❑ *Rôle de la douane*

La mission de la douane est triple : surveillance du territoire et lutte contre la fraude, établissement des statistiques du commerce extérieur, application de la réglementation communautaire.

Les valeurs statistiques permettent de quantifier les échanges avec l'extérieur :

– valeur statistique à l'import : valeur franco-frontière française ;
– valeur statistique à l'export : valeur de la marchandise au point de sortie du territoire national.

❑ *Respect des obligations douanières par l'entreprise*

- Identification des produits par l'**espèce tarifaire** (nomenclature NDP). Le tarif d'usage des douanes répertorie les numéros d'espèces selon la nature de la marchandise ainsi que les réglementations applicables (droits et taxes, documents à produire, contingents, accords commerciaux etc.) La procédure de renseignement tarifaire contraignant, RTC, permet de solliciter l'avis de la douane en cas de difficultés pour attribuer l'espèce tarifaire au produit.
- Détermination de l'**origine** selon l'article 5 du règlement CEE 802/68[1] et selon les règlements particuliers sur l'origine RPO.
- **Valeur** de la marchandise, par référence à l'incoterm de la transaction permet de déterminer l'assiette des droits de douane.
- **Déclaration** des exportations et importations sur le Document Administratif Unique DAU selon la procédure appropriée.

1. Une marchandise dans la production de laquelle sont intervenus deux ou plusieurs pays est originaire du pays où a lieu la dernière transformation ou ouvraison substantielle, économiquement justifiée, effectuée dans une entreprise équipée à cet effet, et ayant abouti à la fabrication d'un produit nouveau ou représentant un stade de fabrication important.

En général le commerce des produits est libre sauf pour les produits **surveillés** relevant d'accords particuliers ou les produits **contingentés** (licences gérées par le SETICE)[1] dont l'accès sur le marché européen est limité pour empêcher une certaine désorganisation de la production locale. Les produits **prohibés**, contraires à l'ordre public, ne peuvent pénétrer sur le marché européen.

Les procédures

La **procédure de droit commun** oblige les déclarants à établir une déclaration pour chaque opération et à tenir compte d'un ensemble de contraintes : heures d'ouverture des bureaux, paiement au coup par coup de la liquidation douanière, contrôles et immobilisations de la marchandise ou du moyen de transport. Pour écarter ces inconvénients, il est possible de demander l'octroi de **procédures simplifiées**. Cet accord entre la douane et le déclarant fait l'objet d'une demande spécifique et d'un accord écrit, **convention** ou **acte d'engagement** par le bénéficiaire de la procédure.

	Procédure de droit commun	Procédures simplifiées		
		Procédure de dédouanement à domicile PDD	Procédure de dédouanement express PDE	Procédure simplifiée au bureau PSB
Conditions d'utilisation	Le déclarant est le détenteur des marchandises ou le tiers mandaté (commissionnaire en douane, SNCF). C'est la procédure normale en l'absence de procédure simplifiée	Procédure privilégiée par les opérateurs : **évite le passage au bureau de douane** et permet l'enlèvement immédiat	Procédure destinée aux **sociétés de fret express**	Permet les **déclarations anticipées** en maintenant toutefois le passage par le bureau
Formalités et délais	Présentation physique des marchandises et établissement du DAU Contrôle par la douane Paiement des droits et taxes et enlèvement des marchandises Délais de dédouanement : un jour franc à l'importation, pour la conduite en douane, immédiatement à l'exportation Rédaction du DAU dans les trois jours	Importation : déchargement dans les locaux de l'entreprise 24H/24 et inscription dans la comptabilité matière ou déclaration de détail Exportation : départ de la marchandise sans information à la douane sauf marchandise particulière et déclaration complémentaire parpériode	Utilisation des données commerciales existant dans l'entreprise par la douane Présentation de la marchandise dans les locaux de la douane ou dans des MADT	Présentation du DAU ou de documents de transport avant l'arrivée de la marchandise puis déclaration complémentaire globale
Documents présentés	DAU complet et documents justificatifs	Avis d'arrivée des marchandises et déclarations complémentaires.	Déclaration manuelle ou informatisée à l'importation avec utilisation de l'EDI Déclaration manuelle uniquement à l'export	DPAI ou DPE ou DPI (déclarations préalables à l'export ou à l'import) DAU et déclarations complémentaires)

1. SETICE : service chargé de surveiller et de délivrer les documents nécessaires à l'exportation ou à l'importation de certains produits.

❑ Procédures spécifiques

Procédures d'abonnement et procédures d'exportations d'ensembles industriels : regroupe tous les envois liés à un même ensemble industriel. Un DAU unique et un numéro d'espèce tarifaire concerne l'ensemble industriel.
Procédure d'abonnement pour les colis postaux : déclaration C2/CP3 pour les colis postaux.
Procédure réservée aux SCE : les société de commerce extérieur qui achètent en France pour revendre à l'étranger peuvent faire réaliser le dédouanement par le fournisseur de la marchandise.
Procédure destinée à l'aide humanitaire d'urgence.

✎ ***Conseils***

1. Utiliser autant que possible la PDD qui a l'avantage de personnaliser les relations avec le bureau de douane de domiciliation. Les formalités douanières peuvent être adaptées aux besoins de l'entreprise, après un audit réalisé par l'administration douanière.
2. La PSB peut être obtenue pour le dédouanement occasionnel, sans autorisation ni engagement préalable, pour les livraisons vraiment urgentes.
3. La procédure de dédouanement à domicile oblige l'entreprise à constituer des MADT (magasins et aires de dépôts conformément aux prescriptions douanières).
4. Certaines marchandises ne peuvent être concernées par l'octroi d'une procédure domiciliée : marchandises dangereuses, déchets, biens culturels à l'exportation etc.
5. La mise en place d'une procédure simplifiée n'écarte pas la possibilité pour la douane de procéder à des contrôles aléatoires des importations ou des exportations.

Les documents

La déclaration en douane requiert l'établissement d'un DAU et la fourniture de justificatifs attestant de la réalité de l'opération.

Document administratif unique	Documents justificatifs
Le DAU est utilisable dans tous les pays UE depuis 1988 pour les échanges avec les pays tiers, les zones exclues du territoire fiscal[1]. *Procédure manuelle* : exportation : exemplaire 1,2,3 importation : exemplaires 6,7,8 transit : 4,5 *Procédure informatisée* : Le nombre de feuillets est réduit et chaque exemplaire rempli une double fonction : – feuillet 1/6 – feuillet 2/7 – feuillet 3/8 – feuillet 4/5	Les documents suivants doivent accompagner la déclaration : *Documents commerciaux* : facture du fournisseur, documents de transport, liste de colisage ou note de poids *Documents douaniers* : déclaration de valeur DV1, certificats de circulation ou d'origine, licences d'exportation ou d'importation etc.

1. Iles anglo-normandes, Canaries, Guadeloupe, Martinique, Réunion, île de Man. DAU utilisé avec les pays de l'AELE, Norvège, Liechtentstein et pays du groupe de Visegrad.

En cas de document manquant ou incomplet, l'entreprise peut recourir à la procédure D48, engagement de produire le document manquant dans un délai d'un mois et qui permet de procéder à l'enlèvement normal de la marchandise.

Le calcul et le paiement de la dette douanière

❑ Les éléments de la dette

La dette douanière se compose de :

– **droits de douane** calculés sur la valeur en douane (valeur de la marchandise à son entrée dans l'UE) ;
– la **TVA**, calculée sur la valeur en douane augmentée des droits de douane et de tous les frais jusqu'au premier lieu de destination ou lieu de dédouanement ;
– **taxes parafiscales** éventuelles, droits d'accises sur certains produits spécifiques (alcools…) et droits anti-dumping.

◆ *Exemple :*

Valeur en douane de 10 000 euros, transport national jusqu'au point de dédouanement 100 euros. Le taux de droit de douane est de 12 %, la TVA est de 19,6 %.
Calculs : droits de douane : 1 200 euros. TVA sur 11 300 euros soit 2 214 euros.
La liquidation est de 3 414 euros.

❑ Le paiement de la liquidation

En principe, la dette douanière doit être payée comptant et avant l'enlèvement de la marchandise. Le paiement différé est possible pour les opérateurs qui en font la demande. Moins pénalisant pour l'entreprise, il permet de bénéficier de délais de paiement. Les deux crédits sont cumulables.

	Délais et conditions	Technique de paiement
Crédit de droits et taxes	120 jours, paiement d'intérêts et remise spéciale	Obligation cautionnée
Crédit d'enlèvement	30 jours et paiement le mois suivant pour les procédures simplifiées Remise de 1 ‰ sur la liquidation	Soumission cautionnée

◆ *Exemple*

Importation de bois de Côte d'Ivoire, valeur CIF Bordeaux : 100 000 euros.
Post-acheminement jusque Pau, usine du client 2 000 euros.
Formalités en douane à Pau, 50 euros.
TEC : exemption
Taxe parafiscale 1,2 % sur la valeur frontière française
TVA au taux de 19,6 %.

Étapes	Montants de la liquidation douanière	Documents présentés pour la déclaration en douane
Droits de douane : exemption Taxe parafiscale : 1,2 % sur base CIF, point d'entrée sur le territoire français TVA sur valeur de la marchandise au premier lieu de destination ou lieu de dédouanement : 19,6 % sur 103 250 euros	Droits de douane : 0 euros TPF : 1 200 euros TVA : 20 237 euros	Choix du bureau de douane : PAU DAU feuillet 6,7,8. Sigle Im4 pour importation définitive Facture commerciale et DV1 Certificat phytosanitaire

Mêmes données que précédemment mais avec dédouanement à Bordeaux :
La procédure et les documents à fournir restent identiques, le calcul se fait selon le mode suivant :

Étapes	Montants de la liquidation douanière
Droits de douane : exemption	Droits de douane : 0
Taxe parafiscale au point d'entrée sur le territoire français	TPF : 1 200 euros
TVA sur valeur à Bordeaux : 101 250 euros	TVA : 19 845 euros

Les régimes douaniers

Fiche 29

Les régimes douaniers attribuent une situation juridique à la marchandise.

Les régimes communs

L'exportation définitive concernent les marchandises exportées « en simple sortie » et exonérées à ce titre de TVA.
L'importation définitive suppose la mise en libre pratique MLP (paiement des droits de douane) et la mise à la consommation MAC (paiement des taxes nationales).

Les régimes économiques

Les régimes économiques permettent tour à tour d'envisager l'entreposage, le transit, l'utilisation ou la transformation des marchandises placées sous ces régimes en suspension de droits et de taxes et de toutes les mesures réglementaires susceptibles de s'appliquer. Ces régimes doivent ensuite être apurés par un régime commun.

❑ *Les différents régimes selon leur finalité économique*

Les différentes formes de transit et notamment communautaire bénéficieront de plus en plus du nouveau **système de transit informatisé NSTI**, permettant une accélération importante des procédures et la suppression des documents papier. Tous les opérateurs connectés au système informatique des douanes par EDI pourront bénéficier du NSTI.
Voir pages suivantes.

Régimes	Intérêts	Mise en œuvre	Exemples
Entreposage à l'exportation	Bénéficier des avantages fiscaux liés à l'exportation	Uniquement pour l'exportateur réel	Stockage dans les locaux de l'exportateur et expédition au fur et à mesure des commandes : marchandises considérées comme exportées et on évite les frais de stockage à l'étranger
Entreposage à l'importation	Bénéficier d'un avantage de trésorerie	Toute entreprise réalisant des opérations d'importation	Stockage en entrepôt et paiement des droits au fur et à mesure que les matières premières ou que les produits semi-finis sont utilisés dans la fabrication

Régimes	Intérêts	Mise en œuvre	Exemples
Principaux régimes de transit	Permet de transporter la marchandise qui n'est pas libre de toute sujétion douanière en simplifiant les mesures de contrôle	Tous les modes de transport peuvent en bénéficier	Importation par Lisbonne d'une marchandise post acheminée à Paris : transit de Lisbonne à Paris
Transit communautaire externe			Régime dans les échanges avec les DOM ou dans les relations avec les pays AELE
Transit communautaire interne			Pologne par exemple, vers l'Allemagne puis la France
TIR (transit international routier)		Route et fer (nécessite un carnet TIR)	
Régimes d'utilisation			
Exportation temporaire	Permet de réimporter une marchandise temporairement utilisée hors UE en exonération de droits et de taxes	Retour prévu au départ, sauf retour accidentel	Utilisation d'une machine de démonstration hors UE puis retour dans l'établissement d'origine en UE Retour de marchandises non conformes
Admission temporaire	Exonération totale des droits et des taxes pour les produits utilisés dans le cadre des foires, ventes à l'essai ou matériel pédagogique Exonération partielle dans les autres cas	Durée limitée à 24 mois. La déclaration vaut demande	Marchandise d'origine Bulgare, utilisée en tant que matériel d'exposition à Paris puis réexportation chez le fournisseur
Le carnet ATA	Régime d'utilisation des échantillons ou objets de démonstration hors UE et réimportation en exonération de droits et de taxes		Emplois d'échantillons d'une certaine valeur commerciale lors d'une mission de prospection hors UE dans plusieurs pays successifs

Régimes	Intérêts	Mise en œuvre	Exemples
Régimes de transformation de la marchandise			
Le perfectionnement actif suspensif (PAS)	Importation en suspension de droits et de taxes de produits destinés à être transformés puis réexportés obligatoirement	Réexportation des produits compensateurs	Importation d'aiguilles hypodermiques destinées à être montées sur des seringues stérilisées et emballées
Le perfectionnement actif avec rembours (PAR)	Permet d'obtenir le remboursement des droits préalablement payés sur des produits importés puis réexportés sous forme de produits compensateurs après transformation	Réexportation facultative des produits compensateurs. Avantage de trésorerie moins avantageux que le PAS	
Le perfectionnement passif	Obtenir l'exonération totale de droits et de taxes pour les produits originaires d'UE, exportés, transformés hors UE puis réimportés sous forme de produits compensateurs Permet l'échange standard ou la réparation de produits hors UE avec exonération de droits lors du retour		Principe de la taxation différentielle : 4000 € de gaze sont exportées aux États-Unis et serviront à fabriquer des pansements oculaires stériles. Les produits finis valent 6000 €. Les droits qui auraient dûs être acquittés lors de la réimportation (2 % de 4000 €), soit 80 €, seront déduits du montant des droits à payer sur les pansements (10 % de 6000) soit 600 €. Montant de la taxation : 520 euros

❑ *Les différents entrepôts*

Entrepôt public	Type A : entreposage sous la responsabilité de l'entreposeur (gestionnaire de l'entrepôt) Type B : entreposage sous la responsabilité de chaque entrepositaire Type F : entrepôt géré par la Douane
Entrepôt privé	Type C : réservé à l'entreposeur qui s'identifie à l'entrepositaire Type D : même définition que C mais cet entrepôt dispense de présenter les marchandises au bureau de douane au moment de la MLP ou MAC et lors du dépôt de la déclaration Type E : même définition que C, mais l'utilisateur est dispensé de demande d'agrément

MAC : Mise à la consommation (paiement des droits et taxes) MLP : Mise en libre pratique (paiement des droits de douane uniquement).

Sauf exceptions, toutes les marchandises peuvent être admises en entrepôt quelle que soit leur nature, qualité, valeur, origine, provenance ou destination. Les interdictions ou restrictions sont émises uniquement pour des raisons de moralité, sécurité, préservation des végétaux, de la propriété industrielle, protection du patrimoine.

Le choix du type d'entrepôt dépend des contraintes logistiques et de gestion des stocks. Néanmoins, l'association du régime de l'entreposage avec une procédure simplifiée (PSB, PDD) permet d'assurer une gestion rapide des flux de marchandises. Enfin, il est prévu la création de **deux nouvelles catégories d'entrepôts fiscaux** : **entreposage de biens négociés sur un marché à terme** et **l'entrepôt dit de « production coordonnée »** pour les entreprises réalisant des productions en commun dans le cadre de contrats internationaux (dont une au moins n'a pas d'établissement en France).

◆ *Exemples*

Situation 1 : expédition du cuir tanné en France vers le Maroc où un façonnier confectionne des bagages et différents produits de maroquinerie. Les produits finis reviennent en France et sont commercialisés sur le marché national et en UE. Le régime utilisé sera celui du perfectionnement passif avec utilisation de la taxation différentielle. Les droits de douane et la TVA ne porteront ainsi que sur la valeur ajoutée au produit apportée par le sous-traitant.

Situation 2 : utilisation de flaconnages et de parfums de synthèse fabriqués en Afrique du Nord et Afrique noire pour constituer des produits cosmétiques dans un laboratoire situé en France. L'ensemble de ces cosmétiques est revendu sur les différents marchés européens. Vous devez mettre à la consommation ces différents produits qui ne quitteront pas, même après ouvraison, le territoire UE.

Situation 3 : même hypothèse que la situation 2 mais l'ensemble des produits est revendu sur les principaux marchés d'Amérique du Nord. L'entreprise française peut utiliser le régime du perfectionnement actif suspensif. Elle fera l'économie des droits de douane et ne décaissera pas la TVA. Ses coûts de fabrication s'en trouveront diminués.

Situation 4 : une entreprise européenne organise une tournée de prospection auprès de différents clients russes et lithuaniens. Le personnel concerné emmène des échantillons sans valeur commerciale qu'il laisseront aux clients et d'autres produits d'une valeur marchande beaucoup plus importante destinés à revenir en UE. Les échantillons commerciaux sans valeur n'ont pas besoin de faire l'objet d'une déclaration spécifique, les produits de valeur pourront être répertoriés sur un carnet ATA.

Situation 5 : la filiale européenne d'une société américaine fait venir pour une durée de quelques semaines du matériel de promotion préfigurant un nouveau concept de stand destiné aux grandes surfaces. Après quelques semaines, le prototype de stand sera retourné à son concepteur. La filiale peut recourir à l'admission temporaire en exonération totale comme s'il s'agissait de matériel d'exposition. Elle ne paiera ni la TVA ni les droits de douane.

Situation 6 : une centrale d'achat française stocke pour le compte de ses adhérents locaux, des centaines de références correspondant à 45 jours de vente. Les produits d'origine chinoise font l'objet de mesures de contrôles du commerce extérieur. La centrale peut utiliser le régime de l'entrepôt de stockage à l'importation et ne réaliser la mise à la consommation et les formalités nécessaires qu'au fur et à mesure des sorties d'entrepôts. Les avantages en terme de gestion de trésorerie sont importants. L'entrepôt peut être de type D ce qui évite en plus le passage par le bureau de douane pour vérification lors de la MAC.

Fiche 30

Les échanges intracommunautaires et la TVA

Les échanges intracommunautaires ne font plus l'objet de déclarations en douane mais génèrent des obligations déclaratives sous la forme de déclarations d'échanges de biens. Il faut distinguer depuis le 1er janvier 1993, trois régimes de TVA :

– le régime national ;
– le régime communautaire ;
– le régime dans les échanges avec les pays tiers.

Le régime national et le régime intracommunautaire

❑ *Distinction*

Les ventes réalisées sur le territoire national sont facturées toutes taxes comprises par le vendeur à l'acheteur.

Les ventes réalisées entre un vendeur et un acheteur situés dans deux États membres distincts sont facturées hors taxes dans le pays de départ et taxées dans le pays d'arrivée au taux qui y est en vigueur. Le régime de la TVA intracommunautaire concerne donc deux types d'opérations : la **livraison**, puis l'**acquisition**. Certaines prestations réalisées sans transfert de propriété rentrent également dans le champ d'application de la TVA intracommunautaire (sauf bienS qui auraient été admis en admission temporaire avec exonération totale ou partielle de droits et taxes s'ils avaient été originaires d'un pays tiers). La durée maximum de ce transfert est de 24 mois. Au-delà, l'expédition est considérée comme un transfert et donc taxable.

❑ *Les obligations*

La déclaration de chiffres d'affaires sur imprimé CA3 ou sur imprimé CA4 en régime simplifié fait apparaître ces livraisons/acquisitions.

La déclaration d'échanges de biens (DEB) entre États membres permet à la fois un contrôle de nature fiscal et l'établissement des statistiques intracommunautaires. Elle doit être produite dans les 10 jours ouvrables qui suivent le mois au cours duquel la TVA est devenue exigible au titre des livraisons ou acquisitions. La date d'exigibilité de la TVA sur acquisition intracommunautaire est la date de facturation, à condition toutefois que la facture ne soit pas antérieure à l'acquisition (dans ce cas, la date de l'exigibilité est la date de l'acquisition). La TVA est exigible le 15 du mois suivant la date de référence.

La tenue de **registres** retraçant les mouvements de biens à l'intérieur de la communauté et ne constituant pas des transferts est exigée : registre des biens, registre des façonniers.
La facture établie pour chaque livraison intracommunautaire doit porter la mention « exonération de TVA, art. 262 ter du CGI » ainsi que le numéro d'identifiant à l a TVA du vendeur et de l'acquéreur.

❑ *Le régime de TVA dans les échanges avec les pays tiers*

À l'exportation la facture est établie hors taxes. L'exemplaire 3 du Document Administratif Unique (déclaration d'exportation) sert de justificatif fiscal à l'exonération. Cette exonération joue dès lors que les marchandises ou les services ne font pas l'objet d'une consommation sur le territoire fiscal.
À l'importation, la TVA est perçue lors de la mise à la consommation. Elle est calculée sur la valeur de la marchandise au premier lieu de destination en France. Elle figure sur le DAU.

Les obligations déclaratives

Les entreprises doivent établir la **Déclaration d'échanges de biens** (DEB) pour tous les échanges intracommunautaires ainsi que la **déclaration périodique** (modèle CA3 en France). **La facture commerciale** doit faire apparaître en plus des mentions obligatoires normales, la mention « exonération de TVA, art 252 ter du CGI » ainsi que le numéro d'identifiant à la TVA du destinataire de la marchandise.
La DEB couvre le **mois civil** au cours duquel la TVA est devenue exigible au titre les livraisons et des acquisitions intracommunautaires de biens. La déclaration est à remettre au plus tard le 10e jour ouvrable du mois suivant la période de référence.

Introduction	Niveau d'obligation	Expédition
Déclaration détaillée Valeur statistique obligatoire	1	Déclaration détaillée Valeur statistique obligatoire
2 300 000 euros		2 300 000 euros
Déclaration détaillée Valeur statistique facultative	2	Déclaration détaillée Valeur statistique facultative
230 000 euros	…seuil de simplification…	460 000 euros
Déclaration simplifiée	3	Déclaration simplifiée
100 000 euros	…seuil d'assimilation…	100 000 euros
pas de déclaration	4	déclaration des ventes par client

Les règles de la TVA intracommunautaire s'applique aux **prestations de transport** de la manière ci-après :

3. Les crédits de TVA aux exportateurs

❑ *Achats en franchise de TVA des biens destinés à l'exportation*

Sont concernés les biens **exportés en l'état ou après transformation**. Le montant des achats en franchise est limité au montant des livraisons intracommunautaires ou des exportations de biens taxables effectuées au cours de l'année précédente.
Pour les achats en France, l'exportateur remet à ses fournisseurs une attestation qui l'engage à exporter.
Pour les achats hors UE, avis d'AI2.

❑ *Remboursement de TVA*

Le montant de la TVA à rembourser est calculé fictivement sur le CAE au cours de la période considérée. Si le montant à rembourser est supérieur au plafond il y a report sur la période suivante.

◆ *Exemple*

TVA à rembourser = 186
Chiffre d'affaires export : 700
Plafond : 700 × 19,6 % = 137,2
Remboursement à hauteur de 137 et report du solde 49 sur la période suivante

Il est possible sous certaines réserves d'obtenir le **remboursement** de la TVA qui a grevé le coût des biens ou des services obtenus dans un autre État membre (**mécanisme intracommunautaire 8e directive 79/1072/CEE**).
L'entreprise française peut présenter une demande si :

– elle est assujettie en France ;
– elle n'a pas d'établissement dans le pays où le remboursement est demandé ;
– elle n'effectue pas d'opérations soumises à TVA dans ce pays.

◆ *Exemples*

Situation 1 : une entreprise parisienne expédie une marchandise à Anvers en ayant recours à un transporteur français : la facture du fournisseur est hors taxes (échange intracommunautaire) et la facture du transporteur français adressée à la société parisienne est TTC au taux français.
Situation 2 : même hypothèse sauf que le transport est commandé par l'acheteur à Anvers au transporteur français. La facture du transporteur est hors taxes, il s'agit pour le preneur hollandais d'une acquisition intracommunautaire.
Situation 3 : une entreprise française doit facturer un client italien mais celui-ci ne communique pas son numéro d'identifiant à la TVA. Le vendeur français n'a d'autre choix, ne pouvant vérifier la qualité d'assujetti TVA de son client, que de facturer TTC au taux français.
Situation 4 : une entreprise française doit expédier ce jour une marchandise à destination d'un client UE. La facture n'est pas prête et sera établie ultérieurement. Il faut retenir dans ce cas, que la livraison et la facturation ne sont pas obligatoirement simultanées mais la date de facturation aura une incidence sur la date d'exigibilité de la TVA.

Situation 5 : une entreprise strasbourgeoise transfère ses stocks de produits de sa filiale munichoise à son entrepôt français. Les biens sont ensuite acheminés vers le Portugal, destination finale de la marchandise. L'opération réalisée dans le cadre du transfert est assimilable à une acquisition intracommunautaire taxable et devra être mentionnée sur la CA3 et la DEB. Afin d'éviter le décaissement dû à la TVA à l'occasion du transfert, il est possible d'utiliser la procédure d'achat en franchise de TVA, pour les biens destinés à être réutilisés dans d'autres États membres ou réexportés vers des pays tiers.

Panaroma des risques à l'international

Fiche 31

Importateurs et exportateurs sont confrontés à de nombreux risques dans la gestion de leurs opérations de commerce international. Ceux-ci ne doivent pas constituer un frein pour le développement commercial de l'entreprise mais nécessitent une identification et un positionnement précis pour être intégrés dans sa politique de sécurisation et dans ses coûts et prix.

Identification des risques

La classification des risques dépend du critère retenu. On peut retenir par exemple :

– l'objet du risque et son impact ;

– la nature du risque ;

– le positionnement du risque au cours de l'opération commerciale ou d'investissement…

L'entreprise qui opère à l'international se trouve confrontée à un problème de gestion de portefeuille de risques dans un univers aléatoire tant à l'exportation qu'à l'importation. Une gestion rigoureuse induit la mise en place d'outils de détection et une gestion de portefeuille équilibrée :

– identification des risques ;

– recours aux outils internes (juridiques, financiers ou logistiques) et aux solutions externes auprès des partenaires et prestataires ;

– diversification des sources d'approvisionnements ou des marchés cibles.

Certains risques ont pour origine un fait générateur facilement identifiable, une probabilité de réalisation que l'on peut supposer et un impact mesurable pour l'entreprise, d'autres relèvent de l'incertitude à tous les niveaux car leur degré de réalisation est imprévisible. Outre l'utilisation des solutions contractuelles, les opérateurs recourent dans de nombreux cas à l'assurance :

– assurance transport ;

– assurance « responsabilité civile du produit » ;

– assurance-crédit…

Nature des risques

Exemple de classification des risques :

Risque politique – risque « pays »	Le risque « pays » représente l'ensemble des évènements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement (risque d'interruption de marché, risque de non-paiement, risque de spoliation, d'expropriation…). Il est parfois difficile à évaluer.
Risque de non-paiement	Mis à part le paiement d'avance, l'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier (cf. infra-insolvabilité et carence prolongée puis zoom sur le risque pays). Une analyse de la solvabilité du client et de la situation économique et politique de son pays s'impose avant d'entamer une relation commerciale.
Risque économique	Il recouvre de nombreuses définitions. Il peut s'agir du risque économique lié à la hausse anormale ou importante des matières premières ou des éléments du coût de fabrication (optique des assureurs crédit) ; d'autres organismes internationaux assimilent le risque économique à un risque pays (donc inclus dans le risque politique).
Risque de change	Il se définit comme un risque associé à toute transaction sensible aux variations de la valeur d'une monnaie par rapport à une autre. Son évaluation et les couvertures associées sont fonction de la devise de règlement (certaines devises sont plus volatiles que d'autres), de la durée de l'exposition (quelques jours, quelques mois voire plusieurs années) et de la nature de l'opération (exportations, importations, investissements, recettes sur investissements).
Risque juridique	Ce risque est parfois ignoré ou sous-évalué. Il est malheureusement souvent détecté lors de contentieux ou de conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de cession de transfert de savoir-faire. *Exemples :* – le droit des contrats : contrat de vente, de transfert de technologie, de représentation ; – le droit social : législation sociale des expatriés, droit du travail dans le pays d'implantation ; – le droit commercial et des sociétés : nationalité des sociétés ; obligation d'un partenariat local ; obligation de recruter des dirigeants locaux ; législation en matière de contrat commercial (règles, obligations) ; – le droit économique : réglementation sur la concurrence et les monopoles (loi antitrust) ; réglementation sur la vente à perte et sur les soldes ; concept de refus de vente et de distribution sélective ; réglementation sanitaire, règles de mise à la consommation (informations, étiquetage, emballage, service après vente et garantie donnée aux consommateurs) ; loi sur les jeux, concours associés à la vente ; contrôle de la qualité, respect des produits et additifs interdits ; réglementation en matière de contrôle de prix ; possibilité de publicité comparative, d'établir des prix maximums ou maxima autorisés… – le droit de la propriété industrielle… En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranationale qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. C'est bien là que réside le risque juridique.

Risque technologique	Il est propre aux activités industrielles. Un procédé de fabrication ou une technologie adoptés par une entreprise peuvent se trouver opposés à d'autres options industrielles et mettre l'industriel en dehors du marché.

On peut citer d'autres risques tels que le risque fiscal, le risque sur actifs financiers, le risque sur le matériel de chantier, le risque sur le personnel (protection sociale et responsabilité civile) etc.
Tous doivent être listés, évalués et souvent intégrés dans des politiques de couverture interne ou externe.

❑ *Acheteur public ou acheteur privé*

L'acheteur est qualifié de « public » ou « privé » selon différents critères. La définition des assureurs crédit est fréquemment retenue par les autres partenaires financiers. Cette définition a un impact sur les risques à couvrir.

Acheteur public	Acheteur privé
L'acheteur public peut être un État, une collectivité territoriale ou une entreprise sous le contrôle de l'État qui échappe aux recours juridiques traditionnels. Sous cette appellation, on trouve des sociétés de nature très différentes ; ainsi certaines s'apparentent à des sociétés anonymes. On peut retenir la règle suivante : Tout acheteur qui ne peut être mis juridiquement ou effectivement en faillite est réputé acheteur public et quel que soit le risque sur celui-ci, il est considéré comme **risque politique**.	Celui qui peut être mis en faillite s'il manque à ses obligations de paiement. Des recours devant des tribunaux compétents peuvent être entamés contre lui. Ainsi les risques inhérents à la situation financière du débiteur privé sont appelés **risques commerciaux**.

❑ *Insolvabilité ou carence prolongée*

Si l'acheteur est privé et que le défaut de paiement n'est pas de nature politique, il est d'usage de distinguer deux situations : l'insolvabilité et la carence.

Insolvabilité	Carence Prolongée
Incapacité pour un débiteur privé de faire face à ses engagements ; cette incapacité résulte soit : – d'un acte juridique (comme la liquidation judiciaire en France) ; – d'un accord amiable conclu avec tous les créanciers ; – d'une situation de fait telle que la compagnie d'assurance-crédit considère qu'un paiement total ou même partiel est fort improbable.	Impossibilité ou refus de payer sans pour autant que l'insolvabilité de l'acheteur soit régulièrement constatée. Des relances multiples par les créanciers sans obtention de réponse ou de paiement du débiteur sont une présomption de carence prolongée. Notons que les deux situations donnent lieu à indemnisation par l'assureur crédit, dans des conditions identiques, sous réserve que l'opération ne soit pas entachée d'un litige commercial dont le créancier serait responsable.

❑ *Zoom sur le risque pays*

Dans un monde en mutation permanente, les entreprises importatrices et exportatrices sont souvent confrontées à des problématiques géopolitiques dès qu'elles interviennent hors de l'Union européenne ou des grands pays développés ou stables politiquement.

◆ *Exemple :*
Un fabricant de compresseurs fournit des sociétés d'exploration gazières et pétrolières. Les clients britanniques ou norvégiens intervenants en mer du Nord n'induisent pas les mêmes risques que ceux localisés au Soudan ou au Nigeria voire en Birmanie, quand bien même il s'agirait de grands groupes pétroliers de réputation internationale.
Chaque année, un industriel de l'agroalimentaire achète plusieurs milliers de tonnes de fèves de cacao. Son approvisionnement se faisait essentiellement sur la Cote d'Ivoire. Suite aux événements des dernières années et à de multiples ruptures de stocks, l'importation a été réorganisée en diversifiant les sources d'approvisionnement : Brésil, Vietnam, Ghana…

• Les composantes du risque pays

Le terme de risque pays regroupe plusieurs composantes. Le risque sur un pays donné peut résulter de plusieurs composantes en même temps.

Intitulé	Définition
Le risque politique stricto sensu	Il s'agit des guerres, des émeutes, des révolutions, des actes ou des décisions d'un gouvernement faisant obstacle à l'exécution d'un contrat. Les évènements peuvent se dérouler aussi bien dans le pays d'importation que dans un pays tiers.
Le risque de carence de l'acheteur public	L'assureur crédit traite ce risque en risque politique que l'acheteur renonce à sa commande avant livraison ou qu'il fasse défaut dans le paiement de sa dette.
Le risque de catastrophes naturelles	Les cyclones, les tremblements de terre, les éruptions volcaniques, les raz de marée ou les inondations…
Le risque de non-transfert	C'est le risque encouru par le titulaire d'une créance de ne pouvoir encaisser la somme attendue, bien que le débiteur ait effectué le règlement dans la monnaie locale, parce que sa Banque Centrale est dans l'incapacité de mettre à disposition les devises nécessaires au règlement de sa dette. Plusieurs indicateurs doivent retenir l'attention dans l'analyse du risque : – les réserves en devises exprimées en mois d'importations ; – le niveau de la balance commerciale et des paiements ; – le service de la dette exprimé en pourcentage des exportations ; – la dette extérieure exprimée en fonction du PIB.
Risque de marché	Risque systémique du marché financier local, dégradation du climat politique et économique, faillite bancaire…

• Sources d'informations et exemple de risque pays

De nombreuses sources d'informations sont disponibles. Certaines sont gratuites d'autres payantes. Sans être exhaustif, on pourra citer les assureurs crédit (privés et publics) qui disposent souvent d'une rubrique risque pays sur leur site Internet (*www.cofacerating.fr*, *www.ondd.be* ou encore *www.berneunion.org.uk*) ; les sociétés de renseignements commerciaux telles que *Dun and Bradstreet*. Les banques commerciales et les banques de développement abordent le risque pays à travers des études et des monographies (*www.worldbank.org*). On pourra citer aussi les instituts de prospective et de recherche en relations internationales tels que l'IFRI ou CEPEI, les organismes publics de promotion des exportations ou les services économiques à l'étranger (*www.missioneco.org* pour la France ou *www.infoexport.gc.ca* pour le Canada…

◆ *Exemple :* Cotation de l'assureur belge : notation 1 (pas de risque) à 7 (risque très élevé) :

DUCROIRE • Risques-pays

Tableau synthétique

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z Tous pays

Pays	Opérations d'exportation				Investissements	
	Risques politiques Court terme	Risques politiques Moyen/long terme	Risques politiques Affaires spéciales	Risques commerciaux	Risques politiques purs	Risques de non-transfert
Açores (Portugal)	1	2	1	B	Non disponible	2
Afghanistan	7	7	7	C	Non disponible	7
Afrique du Sud	4	4	4	B	2	4
Albanie	6	7	7	C	3	7
Algérie	3	5	3	C	3	4
Allemagne	1	1	1	A	1	1
Andorre	1	1	1	A	Non disponible	1
Anglo-Normandes (îles) (Grande-Bretagne)	1	1	1	A	Non disponible	1
Angola	7	7	7	C	5	7

❑ *Risques sur un contrat de biens d'équipement lourd et « clés en main »*

Les opérations de commerce courant génèrent moins de risques que les grands contrats clés en main ou les contrats de biens d'équipement lourd.

Ces dernières opérations ont des durées de réalisation longue (plusieurs mois voire plusieurs années), les montants en jeu sont importants, les contrats répondent souvent à des spécifications particulières et nécessitent une adaptation importante empêchant une revente à un autre client en cas de rupture de contrat. Dans certains cas, l'intervention des pouvoirs publics en tant qu'acheteur ou au travers de réglementation locale complexe augmente le niveau de risque.

Périodes	Typologie des risques
De prospection et d'offre	Risque de prospection ou sur coût de participation à l'appel d'offres international
	Risque sur l'appel abusif des cautions ou garanties de soumission
	Risque de change, il s'agit d'un risque incertain, la vente n'est pas encore conclue
De réalisation du contrat	Risque de fabrication ou d'interruption de marché, du fait de l'acheteur ou d'un évènement politique (guerre, embargo…)
	Risque économique lié à la variation des coûts de fabrication (matières premières, main-d'œuvre, transport…). Une clause de révision de prix peut parfois être introduite dans le contrat
	Risque de change certain
	Risque sur l'appel abusif des cautions ou garanties de bonne fin et de restitution d'acompte
	Risque logistique (en cours de transport et lors des procédures de dédouanement)
	Risque sur le matériel de chantier expédié à l'étranger pour réaliser le contrat (vol, sabotage, spoliation…) Risque sur les hommes (responsabilité civile, risque sanitaire, enlèvement…)
	Risque de non-paiement des acomptes et du solde à la réception provisoire
Utilisation de l'équipement	Responsabilité civile du produit (RCP) ou responsabilité décennale du maître d'œuvre dans le BTP
	Risque sur l'appel abusif des cautions ou garanties de maintenance ou de dispense de retenue de garantie
	Participation des salariés aux résultats de l'entreprise

L'assurance prospection

Fiche 32

Afin d'aider les entreprises à prospecter de nouveaux marchés étrangers, les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs d'appui aux exportateurs. Cette fiche aborde les soutiens financiers au travers de polices d'assurance dédiées à la couverture du risque de prospection. Ce type de mécanisme existe dans de nombreux pays développés et émergents.

Un soutien indispensable aux exportateurs

Le soutien dont bénéficient les entreprises peut prendre plusieurs formes : création d'un organisme de promotion des exportations aux services des entreprises (Ubifrance en France – *www.ubifrance.fr*, ICEP au Portugal ou BFAI en Allemagne…), mise en place de services économiques à l'étranger chargés de collecter des informations sur le marché local et d'appuyer les exportateurs durant leur prospection ou le déroulement de leurs opérations commerciales (les SEE pour le Canada – *www.infoexport.gc.ca* – les 152 missions économiques à l'étranger pour la France – *www.missioneco.org*). D'autres organismes apportent des concours plus ou moins spécialisés (SOPEXA, ANVAR, FONDEXA, CCI, DRCE, Conseil régionaux, etc.

Par ailleurs, les exportateurs bénéficient d'aide financière sous forme de subventions, de prêt bonifié ou de police d'assurance. En France, Coface, assureur crédit privé qui appartient au Groupe Natixis, est en charge de la gestion des procédures publiques pour le compte de l'État (*www.coface.fr*).

Depuis 60 ans, la plupart des pays développés ont mis en place une assurance-crédit publique soit en créant un assureur crédit public soit en s'appuyant sur un assureur privé.

Les polices d'assurance proposées couvrent l'essentiel des risques liés à l'export : risque de prospection (objet de cette fiche), risque de fabrication, risque de non-paiement, risque de change (➤ fiche 16).

◆ *Exemple d'organismes de promotion des exportations et d'assureurs crédit dans plusieurs pays développés et émergents* :

Pays	Organisme de promotion	Assureur crédit	Aide à la prospection
Belgique	*www.brussels-export.be/*	ONDD	*www.ondd.be*
Suisse	*www.osec.ch*	SERV	*www.serv-ch.com/fr*
Canada	*www.infoexport.gc.ca*	EDC	*www.edc.ca/*
Maroc	*www.cmpe.org.ma/*	SMAEX	*www.smaex.com*
Tunisie	*www.cepex.nat.tn/site/index.asp*	COTUNACE	*http://www.cotunace.com.tn/index.htm*
Algérie	*www.promex.dz/*	CAGEX	*www.cagex.dz*
Turquie	*http://www.igeme.org.tr/introeng.htm*	EXIMBANK Turquie	*http://www.eximbank.gov.tr/*
Allemagne	*www.bfai.de/*	AGA	*http://www.agaportal.de/en/aga/*
Autriche	*http://wko.at/awo/chamberinfo.htm*	OEKB	*http://www.oekb.at*
Royaume Uni	*https://www.uktradeinvest.gov.uk*	ECGD	*www.ecgd.gov.uk/*
Italie	*www.ice.gov.it*	SACE	*www.sace.it*
Espagne	*www.icex.es*	CESCE	*www.cesce.es*
Portugal	*www.icep.pt/*	COSEC	*www.cosec.pt/*

La France est un des précurseurs des polices d'assurance prospection. Ses mécanismes ont généralement été repris par de nombreux pays ; certains assureurs n'ont changé que le taux de prime et la quotité garantie.

L'assurance prospection de Coface

L'assurance prospection est une assurance contre le risque d'échec commercial d'une action de prospection à l'étranger et un soutien financier en termes de trésorerie. La police prévoit deux périodes successives :

- Une période de prospection (d'un an à quatre ans) où les dépenses engagées sont prises en compte dans la garantie. À chaque fin d'exercice, une indemnisation est versée à l'exportateur. Cette indemnité est à rembourser durant la période suivante en fonction des performances commerciales export.
- Une période d'amortissement complémentaire durant laquelle l'exportateur doit reverser toute ou partie de(s) indemnités initialement reçues grâce à un prélèvement sur le chiffre d'affaires export générés.

❑ Les entreprises éligibles et les pays couverts

Entreprises éligibles[1]	L'assurance-prospection s'adresse aux entreprises ou groupements d'entreprises françaises (industrielles, commerciales ou de services) ayant l'intention d'établir ou de développer un courant d'exportation de biens et de services français, une part étrangère étant toutefois tolérée cf. Part étrangère. Toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires global n'excède pas 150 millions d'euros s sont éligibles.
Pays couverts	Tous pays étrangers sauf ceux soumis à un embargo. La garantie peut couvrir un ou plusieurs pays, un continent, voire le monde entier pour les primo exportateurs.

1. Part étrangère : Les produits ou services, objets de la prospection, doivent être d'origine française ; toutefois, une incorporation de produits ou services d'origine étrangère est tolérée. La tolérance est de : 40 % pour des produits ou services en provenance de pays membres de l'Union Européenne, 20 % pour des produits ou services originaires d'autres pays, le pourcentage global d'incorporation de produits ou services hors France ne devant toutefois pas excéder 40 %.

❑ La durée du contrat

La durée du contrat est fixée en fonction du programme de prospection de l'exportateur. En général, elle se décompose comme suit :

Pour une période de garantie de	la période d'amortissement est de	la durée du contrat est de
1 an	2 ans	3 ans
2 ans	3 ans	5 ans
3 ans	4 ans	7 ans
4 ans	5 ans	9 ans

❑ Les dépenses prises en charge

Les dépenses garanties sont constituées de l'ensemble des frais spécifiques que l'exportateur engage pour prospecter la zone géographique ciblée. Ils doivent pouvoir être clairement identifiés et ne doivent pas recouvrir des dépenses liées à la production ou à des investissements purement financiers.

◆ *Exemple :*

- Déplacements à l'étranger.
- Salaires et charges pendant la durée des déplacements, recrutement, formation, salaires et charges sociales du personnel recruté pour la création d'un service export ou son renforcement pour les besoins de la prospection.
- Études de marché, documentation, renseignements commerciaux.
- Adaptation de produits existants aux normes et exigences des marchés prospectés.

- Frais et honoraires versés à des tiers au titre de conseil ou de gestion à l'exportation.
- Création et promotion d'un site Internet, frais de communication par ce réseau.
- Publicité sous toutes ses formes.
- Participation à des manifestations professionnelles à caractère international (salons, colloques).
- Stages et visites en France d'agents ou de clients étrangers.
- Frais de financement de l'action de prospection…

❑ *Parrainage bancaire*

Dans le cadre du contrat d'assurance-prospection, l'assuré peut bénéficier d'un parrainage bancaire qui lui permet d'obtenir auprès de sa banque un préfinancement annuel ou pluriannuel, portant sur la totalité du budget de prospection garanti. En contrepartie, le droit à indemnité est délégué à la banque prêteuse qui perçoit, à la place de l'assuré, les indemnités dues par Coface.

❑ *Le fonctionnement de cette police*

Période de garantie	C'est la période au cours de laquelle les dépenses de prospection sont prises en compte, dans la limite du budget annuel garanti, et indemnisées si les recettes ne suffisent pas à les amortir. À l'issue de chaque exercice, de 12 mois en général, Coface procède à une liquidation provisoire des comptes. En période de garantie, un bilan de la prospection appelé « compte d'amortissement » est établi. Il prend en compte : – au débit : les dépenses de prospection que l'assuré a réellement engagées pendant l'exercice, dans la limite du budget fixé et garanti pour la même période par l'assureur ; – au crédit : un pourcentage des recettes réalisées sur la zone couverte pendant la même période. Ce pourcentage s'appelle le taux d'amortissement.[1] Lorsque le solde de ce compte est débiteur, Coface verse à l'exportateur une indemnité égale à 65 % ou 85 % de ce solde (conféré infra – quotité garantie).
Quotité garantie	La quotité garantie est le pourcentage qui, en période de garantie, appliqué au solde du compte d'amortissement, permet de déterminer : – l'indemnité due par Coface lorsque le solde est débiteur (cas habituel) ; – le reversement que l'assuré doit effectuer, si ce solde est créditeur (cas où les recettes obtenues permettent un amortissement supérieur aux dépenses). Elle est forfaitairement de 65 % sauf sur les pays bénéficiant du programme Cap'Export[2] (85 %).

1. Les taux d'amortissement sont forfaitairement fixés de la façon suivante :
 7 % sur les ventes de produits,
 14 % sur les prestations de services,
 30 % sur les autres sommes.
2. Pays éligibles au programme Cap'export : Etats-Unis, Russie, Japon, Chine, Inde.

Prime	La prime d'assurance-prospection est payable pendant la période de garantie chaque début d'année. Elle est fixée à 3 % du budget de prospection garanti pour l'exercice considéré. En cas d'avance sur indemnités[1], cette prime est portée à 5 %.
Indemnité en cours d'exercice	Pour tous les budgets annuels garantis ≤ à 100 000 € et en l'absence du versement d'une avance sur indemnité, l'indemnité peut être versée en 2 fois au titre d'un exercice de garantie : une première fois au moment choisi par l'assuré et, une seconde fois, à l'expiration de l'exercice.
Période d'amortissement complémentaire	La « période d'amortissement » est celle au cours de laquelle l'assuré doit rembourser les indemnités obtenues lors de la liquidation provisoire annuelle, au prorata des recettes sur la base du taux d'amortissement retenu par Coface. Le montant des reversements ne peut excéder le montant des indemnités perçues.

1. L'assurance-prospection permet aux TPE, dont le CA est inférieur à 1,5 millions d'euros, d'obtenir en début de période de garantie, une avance en devises représentant 50 % * QG* Budget Garanti.

Intérêt de l'assurance prospection : L'exportateur bénéficie ainsi pendant la période de prospection, d'indemnités qu'il rembourse ensuite au fur et à mesure du chiffre d'affaires réalisé sur la zone garantie. Si, à l'expiration du contrat, les résultats n'ont pas permis le remboursement intégral des indemnités perçues, le solde reste acquis à l'assuré.

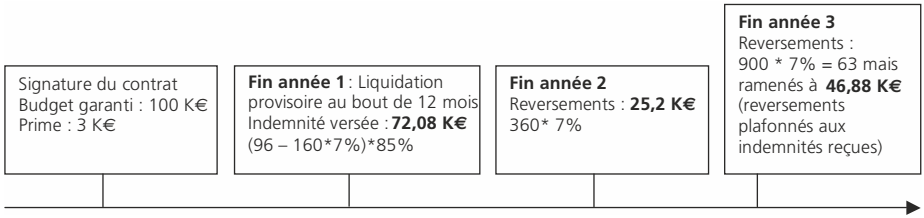
L'assurance prospection par l'exemple

❑ *Cas 1 : Période de prospection d'un an*

Une entreprise souhaite prospecter le marché américain et sollicite la couverture d'un budget de prospection de 100 000 euros sur un an. L'assureur Coface accepte de délivrer une police dans les conditions suivantes :

– taux de prime : 3 % ;
– quotité garantie : 85 % (selon Cap'Export) ;
– taux d'amortissement : 7 %.

Au terme du premier exercice, le chiffre d'affaires réalisé par l'exportateur a été de 160 K€ pour des dépenses réellement engagées de 96 000 euros.
Durant les deux années suivantes, les CA réalisés atteignent 360 K€ puis 900 K€.



Cette prospection est une réussite. L'assuré a pu restituer l'intégralité de l'indemnité perçue. Cette situation est favorable pour l'entreprise (développement du CA et sûrement de ses résultats et pour l'État qui récupère des fonds pour aider d'autres entreprises.

❑ *Cas 2 : Période de prospection pluriannuelle*

Une entreprise prévoit deux années de prospection pour un budget annuel respectivement de 120 et 80 K€. Les dépenses annuelles engagées ont été de 150 K€ puis 60 K€ avec un chiffre d'affaires annuel de 100 K€ la première année (exportation de produits) et 150 K€ la seconde année (exportations de services).
Le tableau ci-après reprend l'ensemble des données financières de cette assurance prospection dont les indemnités reçues et reversements dus. On constate que cette prospection a été positive, l'exportateur a pu restituer l'essentiel des indemnités préalablement reçues.

Exemple d'application d'un contrat d'assurance prospection
(taux d'amortissement : biens : 7 % ; services : 14 %)

Exercices	(a) Dépenses garanties	(b) Primes (a) × 3 %	(c) Dépenses réellement engagées	(d) Dépenses prises en compte	(e) Recettes (exportations sur zone garantie)	(f) Amortissement (e) × (7 %) (e) × (14 %)	(g) Solde (d) – (f)	(h) Quotité garantie	(i) Indemnités (+) (g) × (h) ou Reversements (-) (f)
Période de garantie									
1ère année	120.000	3.600	150.000	120.000	100.000	7.000 (7%)	113.000	65 %	+ 73.450
2ème année	80.000	2.400	60.000	60.000	150.000	21.000 (14%)	39.000	65 %	+ 25.350
Bilan à l'issue de la période de garantie	200.000	6.000	210.000	180.000	250.000	28.000	152.000		+ 98.800
Période d'amortissement									
3ème année	Les dépenses cessent d'être prises en compte				50.000	7.000 (14%)			- 7.000
4ème année					400.000	28.000 (7%)			- 28.000
5ème année					800.000	56.000 (7%)			- 56.000
Bilan à l'issue de la période d'amortissement					1.250.000	91.000			- 91.000
Bilan final									+ 7.800

Dans le cas présenté ci-dessus, le chiffre d'affaires réalisé par l'assuré sur la zone garantie ne permet pas un remboursement intégral des indemnités versées.
Le solde des indemnités, soit 7 800 €, reste acquis à l'assuré. En tout état de cause, le remboursement ne peut excéder le montant des indemnités versées.

Source : Coface *www.coface.fr.*

Fiche 33

Les instruments de paiement à l'international

Dans le cadre des opérations import et export, les transactions commerciales nécessitent l'utilisation de techniques de paiement et d'instruments de paiement. Les techniques concernent le mécanisme du paiement.

On distingue l'encaissement simple de l'encaissement documentaire. Dans le premier cas, le paiement se fait contre marchandise à l'expédition ou après l'expédition par l'acheteur. Il s'agit de *l'open account*. Dans le second cas, le paiement à vue ou à échéance se fait contre des documents préalablement définis qui transitent par les banquiers. Ces derniers peuvent donner un engagement irrévocable de paiement comme dans le crédit documentaire (➤ fiches 12 et 13).

La variété des instruments de paiement

Si les modalités de paiement des importations et des exportations sont très variables, elles induisent obligatoirement un paiement par l'utilisation d'un support. À l'international, on distingue le paiement par chèque, par virement bancaire (SWIFT), par effet de commerce. Dans ce dernier cas, on distingue le billet à ordre – *promissory note* – émis par l'acheteur à l'ordre du vendeur de la lettre de change – *bill of exchange* – émis par le vendeur et accepté par l'acheteur. Dans les deux cas, l'effet peut être avalisé par une banque qui s'engage à payer en cas de défaillance du débiteur.

❑ *Le chèque*

Le chèque est un ordre écrit et inconditionnel de paiement à vue, en faveur d'un bénéficiaire. Actuellement, en France, ce moyen de paiement peut être utilisé tant à l'importation qu'à l'exportation, libellé en euros ou en devises étrangères. Peu coûteux et très répandu dans le monde, le chèque se caractérise par de nombreux inconvénients.

Avantages	Inconvénients
Facilité d'utilisation Commissions faibles sur les chèques de montant élevé	Émission à l'initiative de l'acheteur Temps d'encaissement parfois très long Frais d'encaissement variables selon le circuit bancaire Coût élevé pour les chèques de faibles montants Risque de change si le chèque est établi en devises Opposition sur le chèque possible dans certains pays tels qu'EU, Allemagne. Risque de non-paiement si chèque impayé Recours juridique parfois long et difficile

❑ *Le virement SWIFT*

C'est l'instrument de règlement le plus utilisé. Le débiteur (l'acheteur importateur) donne l'ordre à son banquier de payer son créancier (l'exportateur) par virement.
Il s'agit d'un moyen peu coûteux, très rapide grâce au télex ou au système SWIFT (Society for Worldwide lnterbank Financial Telecommunications), sûr et rendant l'impayé impossible si le virement est effectué avant toute expédition. Dans le cas contraire, le virement SWIFT ne constitue pas une garantie de paiement pour le vendeur. Le bénéficiaire du virement disposera toujours d'un acquit SWIFT qui prouve la réalisation du transfert. Les conditions de vente de l'exportateur pourraient indiquer : payable par virement SWIFT à 30 jours date de facture ou date de document de transport. Le virement sans le recours à une assurance-crédit ou une garantie bancaire ne garantit pas le paiement à échéance.

Avantages	Inconvénients
Très rapide et sûr sur le plan technique Peu onéreux Pas de risque d'impayé si le virement est fait avant expédition	Émission à l'initiative de l'acheteur Temps plus ou moins long selon le circuit bancaire utilisé Risque de change si le virement est libellé en devises

Notons qu'au sein de l'Europe, dans la continuité de l'euro, les Etats ont mis en place à partir de 2008 la zone SEPA (Single Euro Payments Area). Il s'agit de faciliter l'harmonisation des règles bancaires européennes et de simplifier le paiement des transactions commerciales intra-européennes en réduisant leurs coûts bancaires.
Dès 2008, le *SEPA Credit Transfer* permettra de réaliser des virements dans l'Espace Economique Européen avec une traçabilité totale, dans le cadre de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

L'espace SEPA compte 31 pays

Pays de la zone euro	Pays hors zone euro
Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Slovénie	Bulgarie, Chypre, Danemark, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Malte, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse

❑ *Le virement européen*

Le virement européen est un ordre de virement émis par une entreprise située à l'intérieur de l'EEE en euros. Les frais bancaires sont partagés entre l'émetteur et le bénéficiaire. Pour les opérations inférieures à 50 K€, les banques pratiquent la tarification des virements nationaux. Le donneur d'ordre doit obligatoirement fournir le numéro IBAN[1] du bénéficiaire et le code BIC[2] de la banque du bénéficiaire.

❑ *La Lettre de change*

Il s'agit d'un écrit par lequel l'exportateur (le tireur) donne l'ordre à son client étranger (le tiré) de payer un certain montant (le nominal) à vue ou à échéance. Un certain nombre de mentions doivent obligatoirement apparaître la dénomination de lettre de change, le mandat de payer une somme déterminée, le nom du tiré, l'échéance, le lieu de paiement, la date et le lieu de création de l'effet, le nom du bénéficiaire et la signature du tireur. Par ce moyen de paiement, le vendeur accorde à son client un délai de paiement plus ou moins long.
Cependant, ce mode de paiement n'est pas toujours répandu. En exigeant de son client l'aval bancaire[3] sur la lettre de change, il est possible d'écarter le risque d'impayé.

Avantages	Inconvénients
L'effet est émis à l'initiative du vendeur (le créancier) Il matérialise une créance qui peut, dans certains cas, être mobilisée (escomptée) auprès d'une banque Il détermine précisément la date d'échéance Cadre juridique fort : la convention de Genève 1930	La lettre de change ne supprime pas les risques d'impayé, de perte et de vol Elle est soumise à l'initiative de l'acheteur Temps plus ou moins long selon le circuit bancaire utilisé Risque de change pendant le délai technique d'encaissement si le montant est libellé en devises

1. IBAN : International Bank Account Number.
2. BIC : Bank International Code.
3. L'aval est donné par banquier du tiré, si ce dernier présente une solvabilité satisfaisante à sa banque.

❑ *Le billet à ordre*

L'acheteur est à l'initiative de l'émission du billet à ordre (le souscripteur) en faveur de son fournisseur (le bénéficiaire). Le billet à ordre est soumis au même formalisme que la lettre de change. L'aval de la banque de l'acheteur apporte plus de sécurité au bénéficiaire. Cependant, la banque qui donne son aval peut être tentée d'exiger du souscripteur (ou du tiré pour la lettre de change) le versement d'une provision ou l'apport d'une garantie financière, ce qui est contraignant pour ce dernier.

Lorsque le paiement à une échéance fixée se fait par un des instruments de paiement ci-dessus décrits, on parle d'encaissement simple ou *d'open account*. Cette technique apporte peu de sécurité au vendeur (sauf traite avalisée). La protection du vendeur pourrait passer par la souscription d'un contrat d'assurance-crédit, d'affacturage ou l'obtention d'un cautionnement bancaire ou d'une garantie à première demande de paiement. L'alternative est l'utilisation des techniques documentaires (➤ fiche 12 et suivantes).

Les techniques de paiement à l'international

Fiche 34

Il existe deux familles de techniques de paiement :

- **l'encaissement simple** : marchandises contre paiement (➤ fiche 11) ;
- **l'encaissement documentaire** : documents représentatifs de la marchandise contre paiement. Les documents transitent par les banques qui les contrôlent uniquement dans le cas du crédit documentaire.

L'encaissement simple est à réserver avec des clients réguliers présentant une bonne solvabilité dans des pays à faible risque politique. Pour se sécuriser, l'exportateur peut recourir en parallèle à l'assurance-crédit et l'affacturage international (➤ Fiches 16 et 18).

Dès que l'exportateur identifie un risque réel de non-paiement sur l'acheteur ou sur le pays de l'acheteur (risque pays). Les techniques documentaires prennent le pas sur les techniques d'encaissement simple.

Trois techniques documentaires sont envisageables :

– la remise documentaire ;

– le crédit documentaire ;

– la lettre de crédit stand-by.

La remise documentaire

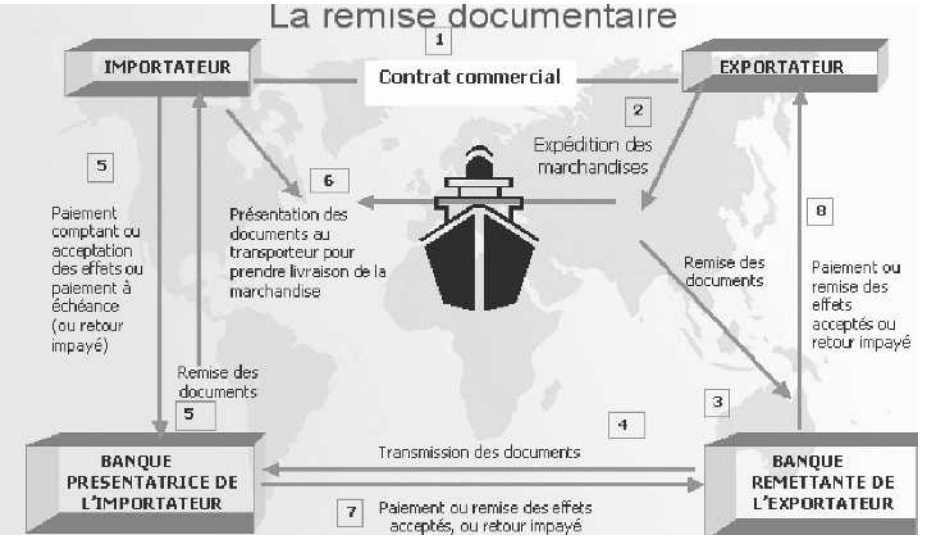
❑ *Définition*

La remise documentaire est une procédure de recouvrement dans laquelle une banque a reçu mandat d'un exportateur (le vendeur) d'encaisser une somme due par un acheteur contre remise des documents. Le vendeur fait généralement établir les documents de transport à l'ordre de la banque de l'acheteur ou une banque dans le pays de l'acheteur. Celles-ci doivent remettre les documents commerciaux et de transport à l'acheteur, contre paiement ou acceptation d'effets de commerce. La remise documentaire est soumise à des règles et usances uniformes (RUE 522).

❑ Les intervenants

Cette technique fait intervenir généralement quatre parties

Les intervenants	Rôle
Donneur d'ordre	le vendeur exportateur qui donne mandat à sa banque
Banque remettante	la banque du vendeur à qui l'opération a été confiée par le vendeur
Banque présentatrice	C'est la banque à l'étranger chargée de l'encaissement, il peut s'agir de la banque correspondante de la banque remettante. Cette banque effectue la présentation des documents à l'acheteur et reçoit son règlement. On distingue deux types de remise documentaire : D/P et D/A
Bénéficiaire	Destinataire des documents qui devra s'acquitter du montant du contrat pour lever les documents



❑ Mode de réalisation de la remise documentaire

La remise D/P signifie documents contre paiement (la banque présentatrice ne remet les documents que contre le paiement de la somme due). La remise D/A signifie documents contre acceptation. Dans ce cas, la banque présentatrice ne donne les documents à l'acheteur que contre l'acceptation par ce dernier d'une ou plusieurs traites payables à une échéance ultérieure. L'exportateur aura pu exiger un aval bancaire sur les traites afin d'éviter le risque d'insolvabilité de l'acheteur.

❑ Les motifs de non-paiement et de non-levée des documents

- Les conditions de délivrance des documents ne sont pas conformes aux stipulations du contrat commercial.
- Le montant facturé est supérieur à celui de la commande.
- La marchandise n'est pas conforme à la commande ou elle a été expédiée tardivement ou avant la date prévue ou n'est pas encore arrivée à destination.
- Les documents sont parvenus à l'acheteur étranger, après l'arrivée de la marchandise, lui occasionnant ainsi des frais de stationnement qu'il ne veut pas supporter.
- L'acheteur souhaite inspecter la marchandise avant de donner son accord éventuel au paiement.
- Il manque des documents indispensables au dédouanement (certificat phytosanitaire…).
- La licence d'importation n'a pas été encore obtenue.
- Le jeu de connaissements est incomplet.

❑ Avantages et inconvénients de la remise documentaire

Les avantages	Les inconvénients
L'acheteur ne peut pas retirer la marchandise en douane sans avoir préalablement réglé à sa banque le montant de la facture due au fournisseur étranger. La procédure est plus souple que le crédit documentaire, moins formaliste, moins rigoureuse sur le plan des documents et des dates. Le coût bancaire est minime.	Si le client ne se manifeste pas, la marchandise est immobilisée, il faudra la vendre sur place à bas prix ou la rapatrier et donc payer à nouveau des frais de transport. L'acheteur peut invoquer de nombreux motifs pour ne pas payer. Cette pratique favorise la renégociation à la baisse des prix par l'acheteur (risque de marchandage).

Notons que si la marchandise est acheminée par bateau, elle ne peut être livrée à l'acheteur que contre remise du connaissement. En revanche, dans le cas des autres modes de transport, elle risque d'être livrée à l'acheteur, s'il en est le destinataire, sans que celui-ci ait nécessairement à remettre le moindre document ; et, par conséquent, sans qu'il y ait eu préalablement paiement ou acceptation de traite par l'acheteur. Par ailleurs, malgré le règlement de l'acheteur à sa banque, le vendeur est tributaire du risque politique de non-transfert ; celui-ci peut être couvert par une assurance Coface.

Si le contre-document est réalisé par la remise d'une traite, le vendeur devient tributaire du droit cambiaire du pays de l'acheteur. Il est préférable que la traite soit avalisée par une banque de premier rang.

Le crédit documentaire

❑ *Définition*

Le crédit documentaire est « une promesse donnée par le banquier de l'acheteur à un fournisseur, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte – à l'aide des documents énumérés- la preuve de l'expédition des marchandises ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis ».

Il s'agit donc d'un engagement écrit conditionnel de paiement donné par une banque (la **banque émettrice),** en faveur du vendeur **(le bénéficiaire),** et délivré à ce dernier à la demande et conformément aux instructions de l'acheteur **(le donneur d'ordre).** L'engagement est lié à la présentation par le vendeur d'un ensemble précis de documents conformes aux instructions de l'acheteur et ceci dans un délai déterminé. C'est une technique de paiement assez lourde à gérer mais qui offre une grande sécurité (➤ fiches 13 et 14).

Zoom sur le crédit documentaire à l'export

Fiche 35

Du fait de l'éloignement géographique, acheteur et vendeur ne se connaissent souvent pas et il leur est difficile de se faire confiance à la première opération. L'exportateur hésite à entreprendre la fabrication d'un produit s'il n'est pas sûr de se faire payer.

De son côté, l'importateur hésite à verser des fonds à l'exportateur, avant d'être sûr que l'expédition est bien conforme aux clauses du contrat.

Une des techniques les plus sécurisantes consiste à obtenir l'engagement irrévocable d'une banque de payer un exportateur contre remise de documents présentatifs de l'opération commerciale. Seule la stricte conformité des documents à l'engagement bancaire permet d'obtenir le paiement (crédit documentaire).

Depuis quelques années, les banquiers proposent une technique moins lourde où l'engagement bancaire n'est mis en jeu que si le débiteur ne paie pas à échéance (LCSB).

Le crédit documentaire

Le crédit documentaire est un engagement irrévocable, limité dans le temps, pris par une banque (banque émettrice) agissant sur les instructions de l'acheteur (donneur d'ordre) ou pour son propre compte de payer un bénéficiaire (le vendeur) contre remise de documents, justifiant l'expédition de la marchandise. Cet engagement est soumis à des règles et usances internationales dont la dernière révision date du 1er juillet 2007 (RUU 600). Ce moyen de paiement est d'une grande sûreté d'autant plus qu'il serait irrévocable et confirmé.

Cependant cet engagement écrit est conditionnel dans la mesure où l'engagement bancaire est subordonné à la présentation conforme par le bénéficiaire des documents prévus dans le crédit selon les conditions et termes de l'accréditif.

Sauf mention contraire, un crédit documentaire est non confirmé, cela signifie que le bénéficiaire détient l'engagement irrévocable de la banque émettrice. Il est donc encore en risque (risque bancaire, risque de non-transfert…). Pour améliorer la qualité du crédit documentaire le bénéficiaire peut souhaiter disposer d'un crédit documentaire irrévocable et confirmé.

❑ Les intervenants

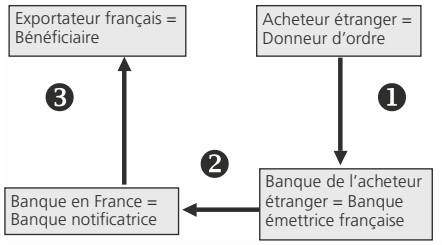
Donneur d'ordre	C'est l'acheteur qui a négocié un contrat commercial avec un fournisseur étranger ; il donne à sa banque des instructions d'ouverture du crédit documentaire en faveur de son fournisseur, où il précise, entre autres, les documents qu'il désire et le mode de règlement.
Banque émettrice	C'est la banque de l'acheteur qui, après avoir reçu des instructions de son client, émet le crédit documentaire, c'est-à-dire procède à son ouverture.
Banque notificatrice	C'est la banque correspondante de la banque émettrice dans le pays du vendeur. Elle va notifier au vendeur l'ouverture du crédit documentaire en sa faveur. Cette banque n'est pas forcément la banque habituelle du vendeur. La banque notificatrice peut être invitée à confirmer le crédit documentaire. On parle alors de banque confirmante.
Banque confirmante	Cette banque ajoute sa confirmation à un crédit conformément à l'autorisation ou à la demande de la banque émettrice Dans un crédit documentaire confirmé, la banque confirmante (généralement située dans le pays du vendeur) donne un engagement indépendant à payer si : Les documents requis sont présentés conformes[1] et les termes et conditions du crédit sont respectés.
D'autres banques peuvent intervenir dans le circuit du crédit documentaire	
Banque désignée	Appelée « *nominated bank* » dans les messages Swift (RUU 600), elle est chargée de réaliser le crédit selon les modalités prévues dans le contrat.
Banque de remboursement	C'est la banque qui sera chargée de payer (rembourser), la banque qui a réalisé le crédit ou qui l'a confirmé.
Bénéficiaire	C'est le vendeur qui est le « bénéficiaire » de l'engagement bancaire d'être payé.

1. Une présentation conforme signifie une présentation qui est en conformité avec les termes et conditions du crédit, les dispositions applicables de ces règles et les pratiques bancaires internationales standard.

❑ Le mécanisme du crédit documentaire

On peut noter le mécanisme inversé entre l'export et l'import :

Crédit documentaire à l'export



Crédit documentaire à l'import

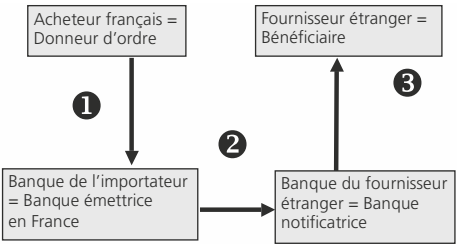
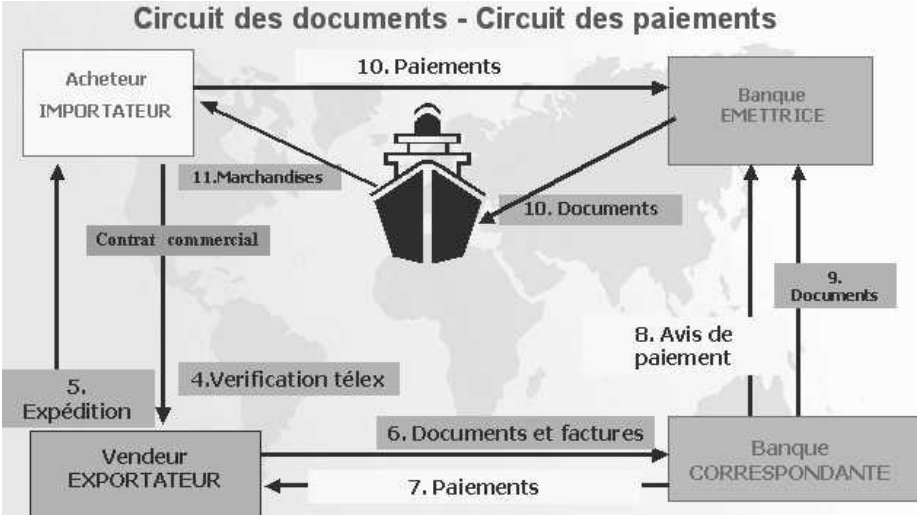


Schéma complet d'un crédit documentaire :



❑ *Les principes fondamentaux du crédit documentaire*

Par essence même, les crédits documentaires sont indépendants des contrats de vente ou de tous autres contrats sous-jacents sur lesquels ils peuvent reposer selon l'article 4 RUU 600.

Les parties, entre les banques, s'intéressent uniquement aux documents et non aux marchandises, services et/ ou autres prestations auxquelles ils se rapportent selon l'article 5 RUU 600.

Les instructions d'émission doivent être complètes et précises. La banque émettrice doit éviter d'inclure dans le texte du crédit trop de détails. Notons cependant qu'il s'agit d'une recommandation qui ne sera pas suivie d'effet car le montage du crédit documentaire est influencé par la culture des affaires et par le cadre réglementaire du pays de l'acheteur.

La banque désignée pour réaliser le crédit ainsi que les autres banques (confirmantes et émettrices) ont notamment l'obligation de vérifier l'apparence d'authenticité du crédit documentaire selon l'article 9b RUU 600 et la conformité des documents.

Les banques n'assument aucune responsabilité quant à la forme, l'exhaustivité, l'authenticité et l'effet juridique des documents ou quant à la désignation, la quantité, le poids, la qualité, l'existence, etc., des marchandises représentées par les documents selon l'article art. 34 RUU 600.

Un crédit documentaire doit mentionner une date de validité et le lieu de présentation des documents selon l'article 6 RUU 600.

Correctement rédigé, le crédit documentaire offre une bonne garantie des prestations à l'acheteur (du point de vue documentaire). Si l'émission est conforme au contrat commercial en reprenant les conditions devant être remplies par le vendeur grâce à une énumération précise et judicieuse des documents, le crédit documentaire garantit à l'acheteur le respect strict du contrat.

❑ *La réalisation du crédit documentaire*

La réalisation correspond à la manière dont le crédit documentaire va se déboucler :

Les RUU 600 (entrée en vigueur au 1er juillet 2007) ont introduit une nouvelle notion « honorer » et redéfini la notion de « négociation ».

« Honorer » signifie :

– payer à vue si le crédit est réalisable par paiement à vue ;
– contracter un engagement de paiement différé et payer à l'échéance si le crédit est réalisable par paiement différé ;
– accepter une lettre de change (« traite ») tirée par le bénéficiaire et payer à l'échéance si le crédit est réalisable par acceptation.

« Négociation » signifie l'achat par la banque désignée de traites (tirées sur une banque autre que la banque désignée) et/ou de documents en vertu d'une présentation conforme, en avançant ou acceptant d'avancer les fonds au bénéficiaire au plus tard le jour bancaire où le remboursement est dû à la banque désignée.

Ainsi, on distingue quatre modes de réalisation :

Le crédit est réalisable	Définition
par paiement à vue	Paiement immédiat par la banque désignée contre les documents requis.
par paiement différé	Paiement à x jours par la banque désignée contre les documents requis, selon le délai fixé dans l'accréditif. Le point de départ des x jours est soit : – la date de facture ; – la date de document de transport ; – la date de reconnaissance des documents conformes par la banque réalisatrice.
par acceptation	La banque accepte une traite contre les documents, le tiré est la banque émettrice et le tireur est le bénéficiaire (l'exportateur). En aucun cas, le tiré doit être le donneur d'ordre (l'acheteur). Dans le cas d'un crédit confirmé, le tireur doit être la banque confirmante conformément à son engagement.
par négociation	La banque escompte une traite tirée sur elle-même ou sur la banque émettrice contre des documents conformes. Il s'agit d'un escompte « sauf bonne fin » excepté si le crédit est confirmé.

❑ La gestion des irrégularités

• Les réserves sur documents

Malgré les contrôles du bénéficiaire, pratiquement **75 % des remises de documents dans le cadre des crédits documentaires font l'objet de réserves. On peut distinguer les réserves mineures des réserves majeures.** Si cette distinction n'existe pas dans les RUU 600, dans la pratique les banques annotent les réserves par la mention T (transmise) ou NT (non transmise) à la banque correspondante**.**

Les réserves non transmises au correspondant	Fautes d'orthographe qui ne modifient pas le sens des termes (port Le Havre ou port Le Havre ou encore Port Le Harvre)
Les réserves transmises empêchent la banque notificatrice ou confirmante de payer, sauf si ces réserves ont été levées par la banque émettrice	Connaissement indiquant une date postérieure à la date limite d'embarquement prévue dans le message SWIFT du crédit

Les banques bénéficient d'un délai maximum 5 jours ouvrés (RUU 600) après réception des documents à leurs caisses. Le délai est décompté à partir du lendemain pour chaque banque qui intervient pour contrôler les documents.

Si les documents ne sont pas refusés dans ce délai, la banque ne peut plus le faire après. La banque doit examiner les documents avec un soin raisonnable et selon les « International Standard Banking Practice » reproduites dans la brochure ISBP 2007 (conformes aux RUU 600).

❑ Forces et faiblesses du crédit documentaire

Avantages	Inconvénients
Corps de règles universelles RUU 600 de la CCI Garanties et moyens de paiement Contrôle de la conformité apparente des prestations documentaires Seule la fraude permet l'opposabilité au paiement	Formalisme dans la vérification des documents (plus de 75 % des remises de documents en banque présentent des irrégularités fussent-elles minimes) Durée trop longue dans la circulation des documents originaux pour les expéditions en aérien ou les trajets maritimes courts Coût assez élevé surtout pour les crédits de faible montant Mauvaise couverture du risque d'interruption de marché (risque de fabrication)

❑ Exemple de crédit documentaire export

La société Vandoran vend des instruments de musique. La dernière opération avec un client coréen COSMOS MUSIC a été couverte par un crédit documentaire émis par HANVIT Bank et notifié par HSBC Champs Elysées Paris.

◆ Voici le message SWIFT d'ouverture de crédit documentaire

27 : SEQUENCE OF TOTAL 1/1
40A : NATURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE / **FORM OF DOCUMENTARY CREDIT**
IRREVOCABLE
20 : NUMERO DU CREDIT DOCUMENTAIRE / **DOCUMENTARY CREDIT NUMBER**
xvb 68686
31C : DATE D'EMISSION / **DATE OF ISSUE**
071120
31D : DATE ET LIEU DE VALIDITE / **DATE AND PLACE OF EXPIRY**
080225 IN BENEFICIARY'S COUNTRY
50: DONNEUR D ORDRE / **APPLICANT**
COSMOS MUSIC SEOUL. KOREA
59 : BENEFICIAIRE / **BENEFICIARY**
VANDORAN 44 rue Royale 83 La Seyne sur Mer FRANCE
32B : MONTANT ET CODE DEVISE / **CURRENCY CODE, AMOUNT**
USD 623 790
39B MONTANT MAXIMUM / **MAXIMUM AMOUNT**
NOT EXCEEDING
41D : MODALITE D'UTILISATION / **AVAILABLE WITH.....BY.....**
HSBCFRPP BY NEGOTIATION...
42C : TRAITE A / **DRAFT AT**....
AT SIGHT
42D : TIRE / **DRAWEE**
DRAWN ON HANVIT BANK SEOUL KOREA
43P : EXPEDITIONS PARTIELLES / **PARTIAL SHIPMENTS**
ALLOWED
43T : TRANSBORDEMENTS / **TRANSHIPMENTS**
PROHIBITED
44A : CHARGEMENT EXPEDITION / **LOADING ON BOARD/dispatch/taking in charge at/from…**
FRENCH AIRPORT
44B : A DESTINATION / **FOR transportation to**....
INCHEON AIRPORT
44C : DATE LIMITE D'EXPEDITION / **LATEST DATE OF SHIPMENT**
080126
45A : NATURE DE LA MARCHANDISES / **DESCRIPTION OF GOODS AND/or services**
MUSICAL INSTRUMENTS ORIGINE FRANCE AS PROFORMA INVOICE n° 454 DATED
070922
FCA FRENCH AIRPORT
46A : DOCUMENTS REQUIS / **DOCUMENTS REQUIRED**
SIGNED COMMERCIAL INVOICE IN TRIPLICATE
PROFORMA INVOICE IN ONE COPY
PACKING LIST IN TRIPLICATE
AIRWAYS BILL CONSIGNED TO HANVIT BANK SEOUL KOREA, MARKED
FREIGHT COLLECT AND WITH NOTIFY : COSMOS MUSIC …..
CERTIFICATE OF ORIGIN ISSUED BY CHAMBER OF COMMERCE ONLY
47A : CONDITIONS SPECIALES / **ADDITIONAL CONDITIONS**
1 PENALTY CLAUSE : GOODS TO BE SHIPPED WITHIN AGREED PERIOD OTHERWISE SELLER MUST PAY TO THE BUYER A PENALTY EQUAL TO 0,5 PCT OF THE TOTAL COST OF THE DELAYED MATERIALS FOR EACH DAY OF DELAY OF SHIPMENT WITH A MXIMUM OF 10 PCT OF THE VALUE OF DELAYED MATERIALS. THIS PENALTY MUST BE DEDUCTED FROM THE INVOICE WHEN SUBMITTED WITH DOCUMENTS
2 DRAFT ARE TO BE MARKED AS DRAWN UNDER THIS DOCUMENTARY CREDIT
3 AWB MUST SHOULD BE ISSUED BY NIPPON EXPRESS AIR TEL xxx....
4 CONFIRMATION BANK IS ADVISING BANK
5 ALL BANKING CHARGES ARE FOR BENEFICIARY
6 IF DOCUMENTS CONTAINING DISCREPANCIES ARE PRESENTED, A FEE OF 120 EUR SHOULD BE DEDUCTED FROM THE REIMBURSEMENT CLAIM
71B : COMMISSIONS ET FRAIS BANCAIRES / **CHARGES**

ALL BANKING CHARGES (INCLUDING POSTAGE, ISSUING, ADVISING AND PAYMENT COMMISSIONS)ARE FOR BENEFICIARY

48 : PERIODE DE PRESENTATION /**Period for presentation**

TRANSPORT DOCUMENTS MUST BE PRESENTED WITHIN 10 DAYS OF SHIPMENT WITHIN THE EXPIRY DATE OF THIS CREDIT.

49 : INSTRUCTION DE CONFIRMATION / **confirmation instructions**

CONFIRM

78 : INSTRUCTIONS A LA BANQUE NOTIFICATRICE / **INSTRUCTIONS TO THE NEGOTIATING BANK**

THE AMOUNT OF EACH DRAFT MUST BE ENDORSED ON THE REVERSE OF THIS CREDIT

ALL DOCUMENTS INCLUDING DRAFTS MUST BE FORWARDED TO US BY COURIER SERVICE IN ONE LOT ADDRESSED TO HANVIT BANK

57D BANQUE NOTIFICATRICE / **ADVISING BANK**

HSBC CHAMPS ELYSÉES…PARIS FRANCE

AFTER RECEIPT OF BENEFICIARY'S DRAFTS AND DOCUMENTS IN COMPLIANCE WITH THE TERMS OF CREDIT, WE SHALL REMIT THE PROCEEDS TO THE BANK DESIGNATED BY NEGOTIATING BANK

Questions et réponses :

Qui est le donneur d'ordre ? *L'acheteur coréen COSMOS MUSIC SEOUL.*

Quel est le bénéficiaire ? *Le fournisseur français Vandoran.*

Quelle est la banque émettrice ? *HANVIT BANK KOREA.*

Quelle est la banque notificatrice ? *HSBC PARIS Champs Elysées.*

La confirmation est – elle demandée ? Pourquoi ? *Oui, car le bénéficiaire détient une créance sur une banque de bonne renommée internationale, cependant elle est localisée en Corée du Sud et il peut estimer subir un risque pays qu'il veut supprimer totalement. Compte tenu du rating de la Corée du Sud, la commission de confirmation n'est de toute façon pas très chère.*

Quelle est la banque confirmante ? *HSBC PARIS Champs Elysées.*

Quel est le type de crédoc ? *Crédit documentaire irrévocable et confirmé.*

Quel est le mode réalisation ? *Crédit réalisable par négociation d'une traite à vue tirée sur la Banque émettrice HANVIT BANK.*

Le tiré aurait-il pu être le donneur d'ordre ? *Jamais, c'est contraire à l'esprit du crédit documentaire. Le bénéficiaire détient un engagement de payer d'une banque et non de l'acheteur.*

Le tiré aurait-il pu être la HSBC ? Il *aurait été logique que la traite soit tirée sur la banque confirmante qui en fait s'engage à payer irrévocablement contre présentation de documents conformes aux conditions du crédit.*

Existe-t-il une condition spéciale contraignante pour le bénéficiaire ? *En cas de retard d'expédition, une pénalité de retard sera appliquée sur le produit du crédit (0,5 % par jour de retard dans la limite de 10 %).*

Quelles remarques pouvez-vous faire sur les rubriques 71B et 48 ? *Tous les frais bancaires sont à la charge du bénéficiaire, c'est-à-dire l'exportateur. On aurait pu s'attendre à un partage des frais. Les frais en Corée auraient pu être à la charge du donneur d'ordre. Le délai de présentation des documents est assez court d'autant que l'entreprise est en province et la réalisation se fait à Paris.*

Fiche 36

Zoom sur la lettre de crédit *stand-by* à l'export

Une des techniques les plus sécurisantes pour le vendeur consiste à obtenir l'engagement irrévocable d'une banque de payer un exportateur contre remise de documents présentatifs de l'opération commerciale. Seule la stricte conformité des documents à l'engagement bancaire permet d'obtenir le paiement. Il s'agit du crédit documentaire. Face à la rigueur dans le contrôle des documents, les opérateurs ont cherché une technique qui pourrait allier sécurisation et gestion allégée de la chaîne documentaire afin de réduire le coût de la gestion des contrats et éviter les irrégularités documentaires lors de la réalisation des crédits ; celles-ci provoquant immanquablement un retard dans le paiement (crédit documentaire). Ainsi depuis quelques années, les banquiers proposent une technique moins contraignante où l'engagement bancaire n'est mis en jeu que si le débiteur ne paie pas à échéance (LCSB).

Généralités

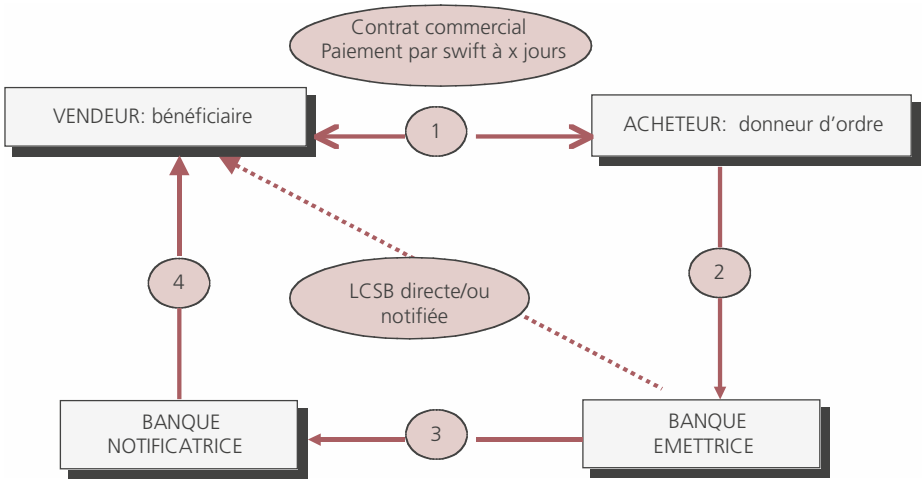
❑ *Définition*

Il s'agit d'un engagement irrévocable de l'émetteur d'indemniser un bénéficiaire en cas de défaillance d'un donneur d'ordre. En tant que garantie de paiement d'une opération commerciale, c'est un engagement de paiement irrévocable mais conditionnel donné par la banque de l'acheteur (le donneur d'ordre) en faveur du fournisseur (le bénéficiaire) de payer si l'acheteur a fait défaut à ses obligations de paiement.

Bien que basé sur le contrat, la LCSB est indépendante du contrat commercial. La lettre de crédit *stand-by* se définit comme une garantie bancaire dont la finalité est de protéger le bénéficiaire. Elle n'a pas vocation d'être réalisée. Sa mise en jeu reflète le non-respect par le débiteur (l'acheteur) de ses obligations de paiement à échéance

Ainsi si une opération devait être réglée par virement Swift et que le débiteur fait défaut à son obligation de payer, le créancier pourrait mettre en jeu la lettre de crédit *stand-by* si elle avait été prévue lors du montage financier. On constate que si l'acheteur paie normalement son fournisseur, ce dernier ne ferait pas jouer la lettre de crédit *stand-by*.

❑ Schéma d'une LCSB



❑ Les avantages et inconvénients de la LCSB

- Elle est **simple** : elle garantit le vendeur pour autant qu'il respecte ses propres engagements, et crédibilise l'acheteur.
- Elle est **souple** : le vendeur transmet directement à l'acheteur les documents requis et l'acheteur reste maître de ses règlements, dans les limites fixées au contrat commercial, qui peuvent être effectués par transferts, les documents étant reçus directement par l'importateur, il en résulte un gain de temps pour les formalités de dédouanement.
- Elle est **peu coûteuse** : le donneur d'ordre ne paie que les frais d'émission et une commission de risque pendant la durée de vie de la SLBC, le vendeur, si la SBLC doit être confirmée, ne paiera qu'une commission de confirmation dont le taux est fonction du risque « pays » et de la qualité de la banque émettrice.
- C'est une garantie qui, n'ayant pas pour vocation d'être appelée, permet de couvrir des expéditions successives si les termes de paiement le permettent.
- En cas de défaut de paiement, la SLBC est mise en jeu par la production de documents prévus lors de son ouverture (copie de facture impayée, document de transport, etc.).
- Cette solution n'est envisageable qu'avec des partenaires étrangers connus avec qui un climat de confiance réciproque s'est installé. La LCSB est davantage utilisée pour couvrir un courant d'affaires récurrent.

Optique de l'exportateur : le bénéficiaire

Avantages	Inconvénients
Mise en place simplifiée (une fois par an) pour couvrir un courant d'affaires C'est une garantie de paiement à 100 %, il n'y a pas de quotité non garantie comme en assurance-crédit (souvent 5 à 10 % non garantie) Adapté aux exportations de biens d'équipement légers ou dans le cadre de relation donneur d'ordre – façonnier ou dans le cadre de flux commerciaux réguliers Financements export court terme (souvent de 30 jours à 180 jours) Coûts sont à la charge du donneur d'ordre (l'acheteur étranger) Coûts de gestion externes minimisés (paiements directs par transfert : les coûts sont appliqués à l'encours au lieu du chiffre d'affaires global	Risques de réserves documentaires limités Gestion documentaire réduite Pas opérationnelle avec tous les pays du monde Perte de contrôle de la marchandise Nécessité de rassurer le client par attestation d'inspection, garantie de bonne fin… Plus de difficulté pour le bénéficiaire d'obtenir un préfinancement sur LCSB, plus facile avec un crédit documentaire

Optique de l'importateur : le donneur d'ordre

Avantages	Inconvénients
Plus de souplesse pour modifier la commande Coût plus faible à l'usage Réception des documents plus rapidement et donc disponibilité de la marchandise Meilleure relation avec son fournisseur	Pas opérationnelle avec tous les pays du monde Risque que le fournisseur ne respecte pas certains aspects du contrat

Optique du banquier émetteur

Avantages	Inconvénients
Frais de gestion moindres Meilleure relation avec son client Un seul acte au lieu de deux (protection juridique plus aisée)	Perte de la garantie marchandise Commissions moindres Craintes d'appels abusifs Manque jurisprudence sous RPIS 98 Contrôle anti-blanchiment plus difficile

❑ *La lettre de crédit stand-by par l'exemple*

• Cas 1 : Exportations régulières de matériel électrique vers la Russie

La société ELECTRA exporte régulièrement du matériel électrique (disjoncteurs, délesteurs, fusibles…) vers la Russie. Elle utilise un importateur exclusif avec qui elle a un courant d'affaires de 150 000 euros par mois. Après plusieurs années de coopération positive et d'utilisation du crédit documentaire, le directeur export souhaite

adopter la LCSB. Le client russe devra payer à 60 jours date de B/L au lieu de 30 jours mais devra parallèlement faire mettre en place une lettre de crédit stand-by irrévocable et confirmée.

Voici le message Swift d'ouverture de la LCSB reçu de la Société Générale Val Fontenay 94.

La LCSB a été mise en place par la banque BANK TURANALEM à ALMA ATA Russie.

BY ORDER AND FOR ACCOUNT OF EVROSERVICES MOSCOW RUSSIA, WE HEREBY ISSUE OUR IRREVOCABLE LETTER OF CREDIT NUMBER XXX FOR AN AMOUNT OF 300 000 EUR (THREE HUNDRED THOUSAND EUROS ONLY)IN FAVOUR OF ELECTRA PARIS

EXPIRING ON 31 JANUARY 2009 AT YOUR COUNTERS TO GUARANTEE THE DUE PERFORMANCE OF THE ACCOUNT PARTIES OBLIGATIONS

THIS STANDBY LETTER OF CREDIT IS PAYABLE AT SIGHT FOR PAYMENT AND PRESENTATION ACCOMPAGNIED BY:

- DRAFT AT SIGHT DRAWN ON YOU
- COPY OF BILL OF LADING INDICATED FREIGHT PREPAID

 COPY OF UNPAID INVOICE(S) DULY SIGNED BY BENEFICIARY
- BENEFICIARY CERTIFICATE DULY SIGNED AND DATED STATING THAT: "we hereby certify that we have performed and correctly fulfilled all our obligations concerning the sale and dispatch of the goods described in attached copy of invoice and that we have not received the corresponding payment"

 SPECIAL INSTRUCTIONS
- PARTIAL DRAWINGS ALLOWED
- DRAFTS AND DOCUMENTS MUST BE PRESENTED ON OR BEFORE EXPIRY DATE

 PLEASE NOTIFY THIS SBLC TO THE BENEFICIARY AND ADD YOUR CONFIRMATION

 ALL CHARGES AND COMMISSIONS ARE FOR THE BENEFICIARY'S ACCOUNT

 IN REIMBURSEMENT OF YOUR PAYMENT (IF OUR ACCOUNT PARTY HAS FAILED HIS OBLIGATIONS) YOU MAY REIMBURSE YOURSELVES THREE WORKING DAYS FROM NEGOCIATION OF THE DOCUMENTS

 THIS STANBY LETTER OF CREDIT IS SUBJECT TO THE UCP FOR DOCUMENTARY CREDIT 2007 ICC PUBLICATION N°600

Questions et reponses

Que pensez-vous des obligations documentaires qui incombent au bénéficiaire ? *Les exigences documentaires sont assez limitées, cependant certains bénéficiaires auraient refusé l'obligation du certificat avec ce texte imposé. Car on peut toujours trouver un litige commercial le plus futile soit-il ! On peut craindre quelques difficultés devant un tribunal si le bénéficiaire a certifié quelque chose qui n'est pas totalement exact.*

À quelles règles est soumise cette LCSB ? Quelle en est sa conséquence en cas de réalisation ? *RUU 600, donc en cas de mise en jeu de la LCSB, les documents seront analysés par les banques avec la même rigueur que dans le cas d'un crédit documentaire. Malgré la LCSB, le bénéficiaire ne doit pas relâcher sa vigilance sur la confection des documents.*

Que se passerait-il si le client russe était défaillant et ne payait pas une facture de 60 000 EUR ? *Sauf fraude prouvée du bénéficiaire, il sera payé par SG qui a confirmé la LCSB sous réserve de présenter les documents conformes aux conditions de la LCSB.*

- Exemple de LCSB off shore : Exportation des services d'ingénierie et du matériel vers l'Équateur

Voici le message SWIFT de notification de la LCSB reçu de HSBC Paris Champs-Élysées.

La LCSB a été mise en place par la First National Bank à Miami aux États-Unis.

40 A FORM DE CREDIT	IRREVOCABLE STANDBY
31 C DATE D EMISSION	070920
31 D DATE ET LIEU DE VALIDITE	081231 AT OURS COUNTERS
51 D BANQUE DU DONNEUR D ORDRE	FIRST NATIONAL BANK 45 EAST BORLINGER ROAD MIAMI FLORIDE USA ...
50 DONNEUR D ORDRE	PETROLO MINERAL ... QUITO EQUADOR
59 BENEFICIAIRE	PETROLIS 2 PLACE DE SERBIE 75016 PARIS
32 B DEVISE MONTANT	USD 750 000
39 B MAXIMUM	NOT EXCEEDING
41 D UTILISABLE CHEZ .. PAR	FIRST NATIONAL BANK MIAMI BY PAYMENT
42 A EFFETS A	SIGHT
42 D TIRES SUR	FIRST NATIONAL BANK MIAMI INSTRUCTION DE CONFIRM WITHOUT
72 INFORMATION ENTRE BANQUES	PLEASE RELAY TO YOURS OFFICE AT AGENCE HSBC-CCF BANK PARIS CHAMPS ELYSEES 75008 FRANCE
47 B CONDITIONS PARTICULIERES	WE HEREBY ESTABLISH IN YOUR FAVOUR OUR IRREVOCABLE STANDBY LETTER OF CREDIT NR XXXX WHICH IS AVAILABLE WITH FIRST NATIONAL BANK BY PAYMENT AGAINST PRESENTATION OF THE ORIGINAL OF THIS LETTER OF CREDIT AND DRAFTS AT SIGHT DRAWN ON FIRST NATIONAL BANK MIAMI ACCOMPAGNED BY THE DOCUMENT(S) DETAILED BELOW : - BENEFICIARY'S SIGNED STATEMENT CERTIFYING THAT PETROLO MINERAL QUITO EQUADOR HAS FAILED TO PAY INVOICES PAST DUE FOR TWELVE (12) DAYS TO EXPORTER - COPY OF BILL OF LADING INDICATED THE DATE OF SHIPMENT ON BOARD - COPY OF UNPAID INVOICES DOCUMENTS MUST BE FORWARDED TO US IN ONE LOT BY DHL, UPS OR FEDEX COURRIER SERVICE

THIS LCSB IS SUBJECT TO THE ISP 98 ICC PUB NR 590

Questions et Réponses

À quel corps de règles appartient cette LCSB ? Quelles en sont les incidences pour le bénéficiaire ? *Les ISP 98, cela signifie moins de formalisme dans le contrôle des documents en cas de mise en jeu et si les banques sont fermées pour force majeure lors d'une mise en jeu, la LCSB reste valable pendant 30 jours à compter de la réouverture des banques (pensez au cas du World trade Center de NY) même si le crédit est devenu échu. Ce n'est pas le cas en RUU 500 si le crédit devient échu entre-temps.*

Cette LCSB n'est pas confirmée pourtant l'Équateur a une notation risque pays très mauvaise, pourquoi ? *Le bénéficiaire détient l'engagement d'une banque américaine de 1er rang. Il n'y a pas de risque bancaire ni de risque pays.*

Que pensez-vous de la première condition particulière ? Pourquoi la banque impose-t-elle cette période de franchise de 12 jours ? *La banque émettrice ne veut pas être obligée de payer alors que le donneur d'ordre a déjà réalisé un paiement mais les fonds se sont « perdus » dans les méandres des circuits bancaires…*

Zoom sur les crédits documentaires spéciaux

Fiche 37

Pour répondre aux besoins de certaines activités commerciales et industrielles, le crédit documentaire démontre son adaptabilité et se décline selon plusieurs types de montages spécifiques. Ainsi dans le cadre d'opération de négoce, de sous-traitance, de contrat clé en main ou de courant d'affaires récurrents, acheteurs et vendeurs recourent à des crédits documentaires à particularités.

Les plus fréquemment utilisés sont les :

– crédits *revolving* ;

– crédits transférables ;

– crédits adossés ou *back to back* ;

– crédits *Green clause* et Crédits *Red clause*.

Le crédit documentaire *revolving*

❑ *Définition*

Ce type de crédit documentaire évite à l'acheteur d'ouvrir plusieurs crédits dans le cadre d'un courant d'affaires régulier avec des expéditions de volume et de montant constant. Il se renouvelle selon des modalités diverses : montant global, nombre de renouvellements, périodicité, période validité. Par exemple, ce type de technique permet la remise en vigueur ou la reconduction automatique du crédit après la première utilisation dans les limites d'un plafond maximum autorisé. La clause de renouvellement (revolving clause) peut revêtir plusieurs formes :

Documentary credit of 100 000 USD is revolving 12 times to 1 200 000 USD.

Elle peut être cumulative : *the documentary credit amounts to 100 000 USD, revolving 11 times every month for the same amount, for the first time in october 2007 ... and for the last time in September 2008 ... therefore, the total amount payable under this credit is 1 200 000 USD. If a monthly shipment/instalment is omitted or only partially used, any balances may be used and added to later shipments/instalments.*

❑ *Avantages et inconvénients*

Avantages	Inconvénients
L'exportateur bénéficie d'un engagement de la banque émettrice pour le montant total du contrat. L'importateur sécurise ses approvisionnements pour toute la période du contrat sans avoir à se soucier de remettre en place des ouvertures de crédit vis-à-vis du fournisseur pour chaque livraison, d'où, souplesse et simplicité en fonction des clauses insérées dans le crédit documentaire.	L'exportateur doit vérifier qu'en cas de retard d'une expédition ou de non-utilisation d'une tranche, le montant concerné peut être reporté sur les expéditions suivantes. Le donneur d'ordre restreint ses capacités de faire émettre de nouveaux crédits documentaires car la banque émettrice comptabilise l'engagement pour la totalité du montant. La ligne crédit import est utilisée et donc indisponible pour d'autres transactions…

Crédit documentaire transférable

Dans le cadre des opérations de négoce international ou de la sous-traitance, le crédit documentaire transférable répond à deux objectifs :
Sécuriser l'opération vis-à-vis du fournisseur qui souhaite s'assurer du paiement du négociant.
Financer l'opération, l'entreprise de négoce pouvant être amenée à régler le fournisseur avant la réalisation du crédit.

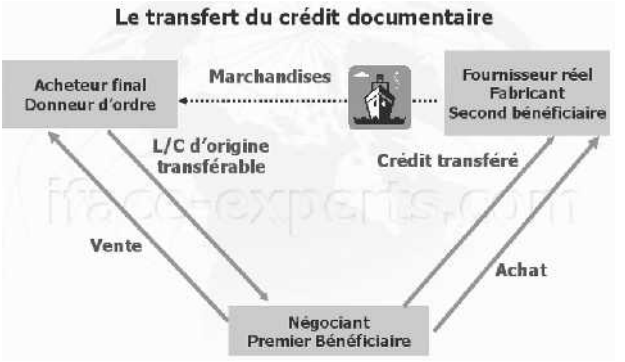
❑ *Définition*

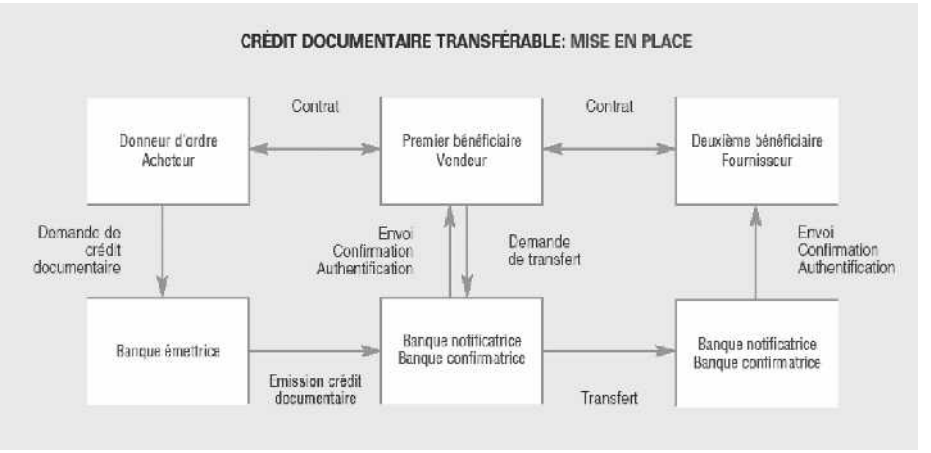
Le crédit documentaire transférable est un crédit documentaire irrévocable qui permet au bénéficiaire du crédit (premier bénéficiaire) de désigner un ou plusieurs seconds bénéficiaires (bénéficiaires du transfert).
Dans un tel schéma, le négociant assume la responsabilité de premier bénéficiaire du crédit vis-à-vis du donneur d'ordre. Il est « l'exportateur » et à ce titre est responsable du respect des délais de fabrication, de livraison, de la préparation des documents.
N'étant pas le fournisseur de la marchandise, il délègue cette responsabilité à un ou plusieurs fabricants qui auront le statut de seconds bénéficiaires. Ceux-ci n'ont aucun lien avec le donneur d'ordre.

Synthèse sur le crédit transférable

Avantages pour le premier bénéficiaire	Inconvénients
Facile à mettre en œuvre. Permet de gérer des affaires sans disposer de la trésorerie nécessaire, car cette technique ne mobilise pas de la ligne auprès de la banque transférante. Si le crédit documentaire est confirmé, le transfert emporte l'engagement de la banque transférante, ce qui constitue une garantie supplémentaire pour le fournisseur.	N'est pas toujours possible. Ne permet pas toujours de préserver la confidentialité, sauf montage spécifique. Le fournisseur doit s'appuyer sur la solvabilité de la banque émettrice.

❑ *Schémas d'un crédit transférable*





Source : Banque Dexia http://www.dexia.be/Fr/Professional/CorporateBanking.

Le crédit documentaire adossé ou *back to back*

En cas d'impossibilité de transférer un crédit, le bénéficiaire du crédit peut demander à la banque notificatrice/confirmatrice d'émettre un second crédit documentaire en faveur de ses sous-traitants. Si elle y consent, le second crédit devra être libellé de telle façon que les documents requis, ainsi que toutes les autres conditions, permettent la réalisation du premier crédit (crédit de base). Le second crédit prend le nom de « crédit adossé » (*back to back letter of credit*).

Le crédit de base et le crédit adossé constituent deux opérations distinctes qui ne sont pas juridiquement liées, alors même que les deux crédits constituent un ensemble destiné à sécuriser une opération économique homogène.

La banque notificatrice du crédit de base devient la banque émettrice du crédit adossé. Le bénéficiaire du crédit de base devient le donneur d'ordre du crédit adossé et à ce titre est responsable de la couverture des paiements effectués par la banque émettrice du crédit adossé au titre de ce crédit.
Le recours au crédit documentaire adossé en lieu et place d'un crédit transférable se justifie dans les cas suivants :

– crédit non transférable ;
– conditions de vente non homogènes (changement d'incoterms…) ;
– conditions de paiement non homogènes ;
– raisons commerciales (confidentialité).

	Crédit *back to back*	Crédit transférable
Caractéristiques	Le crédit documentaire de base et le crédit documentaire *back to back* constituent deux opérations distinctes. Elles ne sont pas juridiquement liées bien que les deux constituent ensemble une opération économique homogène. Un crédit documentaire *back to back* est envisageable quand le crédit documentaire de base n'a pas été qualifié de «transférable».	Un crédit documentaire transférable ne peut être transféré qu'une seule fois. Lorsque des livraisons partielles sont autorisées, des parties d'un tel crédit documentaire peuvent être transférées à plusieurs fournisseurs finaux. L'utilisation donne lieu à un échange de factures et le cas échéant de traites auprès de la banque transférante. L'intermédiaire reçoit la différence (= bénéfice brut) entre l'achat et la vente de la marchandise.
Avantages	Si les conditions du crédit documentaire *back to back* coïncident avec celles du crédit documentaire de base (opération dite concordante), le risque est moins grand pour l'intermédiaire ou la banque émettrice du crédit documentaire *back to back*.	L'intermédiaire n'a besoin d'aucune limite de crédit auprès de la banque transférante. Si le crédit documentaire de base a été confirmé, le transfert peut avoir lieu avec l'engagement de la banque transférante.
Inconvénients	La banque émettrice du crédit documentaire *back to back* contracte un engagement indépendant du crédit documentaire de base vis-à-vis de l'intermédiaire.	Si le crédit documentaire de base n'a pas été confirmé, le transfert au profit du fournisseur final intervient sans l'engagement de la banque transférante. Le fournisseur final doit s'appuyer sur la solvabilité de la banque émettrice.

Crédit *Green clause* et Crédit *Red clause*

Un crédit ***red clause*** comporte une clause spéciale autorisant la banque notificatrice ou confirmatrice à effectuer une avance au bénéficiaire, contre son engagement d'effectuer l'expédition et de présenter ultérieurement les documents prévus. Cette

clause, insérée à la demande du donneur d'ordre, précise le montant de l'avance autorisée.

Le crédit documentaire ***green clause*** fonctionne de façon similaire. Cependant l'avance de fonds par la banque notificatrice est subordonnée à la présentation de documents prouvant l'existence réelle des marchandises (café, coton, bois…) tels que : certificat de stockage ou d'entreposage, certificat d'assurance, gage sur la marchandise reçue de transitaire ou certificat d'inspection.

Les avances ont lieu avant expédition des marchandises, lesquelles sont le plus souvent nanties en faveur de la banque qui avance les fonds (banque émettrice ou banque confirmante selon le montage du crédit).

Le crédit *green clause* comporte moins de risque qu'un crédit *red clause*, tant pour la banque qui procède à l'avance des fonds que pour l'importateur (donneur d'ordre).

La couverture du risque de non-paiement par l'assurance-crédit

Fiche 38

Vendre c'est bien, être payé c'est mieux. Les assureurs crédit insistent souvent sur les conséquences financières d'un impayé pour le vendeur. Sans provoquer sa faillite, il est possible de calculer l'impact d'une perte en terme de chiffre d'affaires supplémentaire à développer. Ainsi si une entreprise subit un impayé de 100 000 euros et que sa marge nette moyenne est de 5 % ; elle doit générer un chiffre d'affaires supplémentaire de 2 000 000 euros pour compenser sa perte !

La Gestion du poste client

❑ *Comment mesurer le risque de non-paiement sur un portefeuille-clients ?*

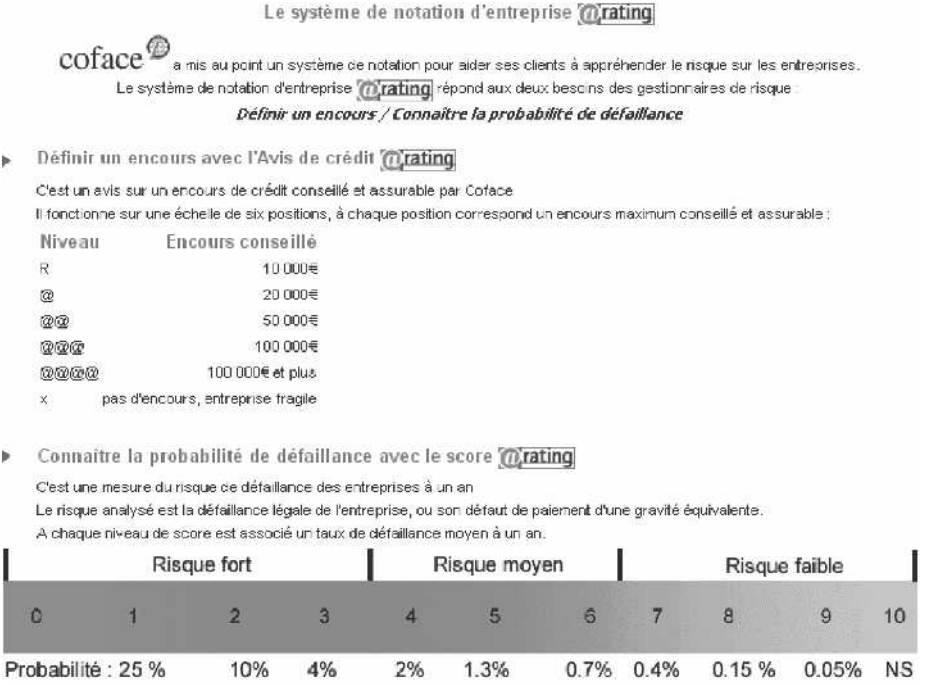
L'évaluation repose sur une analyse de plusieurs paramètres : la répartition du chiffre d'affaires, les caractéristiques des clients, la localisation géographique et les échéances de paiement accordées.

- Niveau de risque et qualité du client : l'acheteur étranger peut être une entreprise publique ou privée. Il existe des sociétés de notation capables d'évaluer la solvabilité d'un acheteur (Dun and Bradstreet, Coface Service…).
- Niveau de risque et échéance accordée : le temps est l'ennemi numéro 1 du recouvrement. Pour l'exportateur qui accorde un délai de paiement, il est raisonnable de penser que plus le délai de paiement accordé est élevé, plus le risque de non-paiement est important. Durant la durée du crédit, le client peut faire faillite, des événements politiques risquent de survenir empêchant le paiement.
- Niveau de risque et répartition du chiffre d'affaires : inspirée des règles relatives à la gestion des stocks (modèle 20/80, ABC…), les gestionnaires de crédit management considèrent que le niveau de risque est d'autant plus important que la répartition du chiffre d'affaires est concentrée sur peu de pays étrangers et/ou peu de clients. Cependant, il faut intégrer dans l'analyse le niveau du risque-pays et la qualité des clients.

Une gestion optimale du poste-client suppose :

- La mise en place d'un système de notation (ou de *scoring*). L'information commerciale est fondamentale. Elle doit être collectée tant par les financiers que par la force commerciale lorsqu'elle se trouve en clientèle (ci-après un exemple de *scoring* adopté par Coface pour délivrer des agréments).

- L'utilisation de la panoplie des sécurisations en fonction du niveau de risque :
 – paiement d'avance ;
 – encaissement simple non sécurisé ou sécurisé (par une assurance-crédit ou une garantie bancaire) ;
 – encaissement documentaire avec utilisation en parallèle **de l'assurance-crédit** selon le niveau de sécurisation recherchée et les risques identifiés ;
 – l'affacturage qui combine généralement la sécurisation et le financement.
- Les différentes techniques ne sont pas exclusives les unes des autres de nombreux paramètres conduisent à retenir un dosage entre « non-sécurisé », sécurisation bancaire et sécurisation par l'assurance-crédit.



Le système de notation d'entreprise @rating

coface a mis au point un système de notation pour aider ses clients à appréhender le risque sur les entreprises.
Le système de notation d'entreprise @rating répond aux deux besoins des gestionnaires de risque :
Définir un encours / Connaître la probabilité de défaillance

▸ **Définir un encours avec l'Avis de crédit @rating**

C'est un avis sur un encours de crédit conseillé et assurable par Coface
Il fonctionne sur une échelle de six positions, à chaque position correspond un encours maximum conseillé et assurable :

Niveau	Encours conseillé
R	10 000€
@	20 000€
@@	50 000€
@@@	100 000€
@@@@	100 000€ et plus
x	pas d'encours, entreprise fragile

▸ **Connaître la probabilité de défaillance avec le score @rating**

C'est une mesure du risque de défaillance des entreprises à un an
Le risque analysé est la défaillance légale de l'entreprise, ou son défaut de paiement d'une gravité équivalente.
A chaque niveau de score est associé un taux de défaillance moyen à un an.

Risque fort				Risque moyen			Risque faible			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Probabilité : 25 %		10%	4%	2%	1.3%	0.7%	0.4%	0.15 %	0.05%	NS

Généralités

❑ *Les solutions apportées par l'assurance-crédit*

L'assurance-crédit évoque la notion de risque de crédit ou de risque de non-paiement. En acceptant de vendre et d'expédier de la marchandise avant d'être totalement payé, l'exportateur supporte le risque que l'acheteur ne paie pas à échéance. Le vendeur peut se protéger soit par une technique bancaire sécurisée (➤ fiches 11 à 14), soit par l'assurance-crédit. Elle a pour vocation de garantir la bonne fin d'une opération

commerciale, matérialisée par une commande, une livraison et une facturation, contre le risque de non-paiement.

Par extension, l'offre des assureurs crédit s'est élargie, à l'ensemble des risques liés au contrat export : risque de fabrication ou d'interruption de marché, risque de change, risque sur investissements réalisés à l'étranger, risque de prospection, risque d'appel abusif sur garantie et caution de marché…

❑ *Les principaux généraux de l'assurance-crédit*

Historiquement, l'assurance-crédit contemporaine date de l'après-guerre (1946 pour la Coface). Les pouvoirs publics des pays les plus développés ont décidé de disposer d'un organisme chargé de couvrir les risques supportés par les exportateurs, condition nécessaire pour les stimuler à affronter des marchés parfois difficiles. L'export était le maître mot, synonyme de rentrée de devises et donc de ressources pour financer les importations indispensables. Initialement de statut public, les assureurs crédit sont aujourd'hui des organismes publics (Ducroire en Belgique *www.ducroire.be*, Sace en Italie ou privés Coface *www.coface.fr* en France, NSM Atradius (Pays-Bas) ou SMAEX au Maroc, dans ces derniers cas, les assureurs crédit privés ont une délégation d'assurer pour le compte de l'État. Ainsi certaines opérations relèvent de l'assurance-crédit publique (les grands contrats, certaines exportations avec un financement à moyen ou long terme) à l'étranger, les autres concernent l'assurance-crédit de marché.

- Les risques couverts sont de nature politique ou commerciale sur des acheteurs qualifiés de privés ou publics

Acheteur privé	Acheteur qui peut être placé en redressement judiciaire. L'assuré encourt deux types de risques sur ce type d'acheteur : un risque commercial (ou risque client) et un risque politique
Acheteur public	Acheteur tel que l'État ou un organisme public qui ne peut être mis en redressement judiciaire ou en liquidation. La définition peut concerner des entreprises d'économie mixte où l'État a un pouvoir de décision important
Risque politique	Actes ou décisions des autorités étrangères de nationalisation, expropriation, confiscation, mise sous séquestre ou mesures prises spécifiquement à l'encontre de l'assuré modifiant le cadre réglementaire. Le risque politique intègre aussi les risques de guerre, d'émeutes… et le risque de non transfert (impossibilité pour l'acheteur de payer son fournisseur en raison de la suspension des transferts de devises généralement décidée par la banque centrale et les ou les autorités locales
Risque commercial	Non-paiement de tout ou partie du montant de la créance due au vendeur en raison de la faillite ou de la carence prolongée du débiteur (l'acheteur)

- Polices court et moyen terme

Polices et principes	Commentaires
	Les assureurs différencient les polices entre celles qui concernent le court terme et celles qui relèvent du moyen terme. L'activité court terme est généralement une activité de marché, l'assureur assure sur ses propres fonds. C'est le cas de Coface, un assureur privé, qui appartient au Groupe Natixis Banque Populaire. Cependant, les polices moyen terme couvrent des grands contrats d'équipement et sont délivrées par Coface pour le compte de l'État français ou par ONDD – Ducroire pour le compte de l'État belge. Néanmoins les assureurs crédit privés se sont mis sur ce marché et proposent des polices moyen terme « *single risk* », c'est-à-dire « affaire par affaire ».
Polices court et moyen termes	Les polices d'assurance court terme couvrent des exportations de biens de consommation courante dont la durée de crédit est inférieure à 6 mois et la vente de biens d'équipement léger dont la durée de crédit est inférieure à 2 ans. Tandis que les polices moyen terme couvrent des exportations de biens d'équipements légers ou lourds dont la durée de crédit est supérieure à 2 ans. Au-delà d'un certain montant, l'examen des dossiers est soumis à une commission des garanties au ministère de l'Économie qui vérifie le respect des conditions d'éligibilité par l'exportateur. En effet, les polices moyen terme imposent certaines conditions pour rendre l'opération éligible à l'assurance-crédit : – négociation d'un montant minimal d'acompte (15 %) à l'entrée en vigueur du contrat commercial ; – une part de fournitures étrangères limitée dans l'opération ; d'exportation (en distinguant la partie UE et la partie « pays tiers » – licité des contrats par rapport à la réglementation à l'exportation ou à l'importation.
Le principe de globalité	L'assurance-crédit applique donc **le principe de la globalité** sur un même client (et non sur l'ensemble du portefeuille client de l'exportateur). À partir du moment où l'exportateur assure un client pour une transaction, toutes les transactions suivantes avec ce dernier seront couvertes dans les limites de la ligne de crédit. Ce principe de globalité a été atténué au cours des dernières années, les assureurs acceptant de couvrir qu'une partie du chiffre d'affaires export, pour autant que le portefeuille de risques paraisse équilibré. Les exceptions à ce principe de globalité concernent les ventes couvertes par un crédit documentaire irrévocable et confirmé, la vente payable avant expédition.

• Autres règles communes

L'assureur n'indemnise jamais à 100 % (sauf exception de Coface pour les acheteurs bénéficiant d'un label @rating voir *www.cofacerating.fr* mais à hauteur d'une quotité garantie (85 % en risque commercial, 90 % en risque politique).
L'assureur applique les règles suivantes :

Quotité garantie	Pourcentage d'indemnisation garantie par l'assureur : de 85 à 95 % selon les risques et les acheteurs. La créance ne doit pas être contestée par un litige commercial. La quotité peut atteindre 100 %
Délai d'indemnisation	Risque de non-paiement de 2 à 6 mois. L'assureur impose une période de franchise ou délai constitutif de sinistre
Limite de décaissements	Le montant est en rapport au total des primes payées
Déclaration de sinistre	L'assuré doit généralement enclencher une DI (demande d'intervention de l'assureur-crédit) dans les 30 ou 60 jours de l'échéance impayée (certains assureurs laissent la possibilité pour l'exportateur de proroger l'échéance dans la limite de 6 mois de crédit fournisseur). Cette DI parfois précédée d'une alerte (déclaration de menace de sinistre – DMS) est le point de départ de la période constitutive de sinistre
Déclaration de CA	Déclaration de CA trimestrielle par pays
Primes et frais	L'assuré doit prévoir une prime (% du CA), des frais mensuels de surveillance, fonction du nombre d'agréments demandés…

Nouveauté : Face à la concurrence, certains assureurs crédit ont des projets de police d'assurance-crédit court terme avec un financement adossé. Le produit proposé serait alors proche de l'affacturage.

❑ *Déroulement du contrat d'assurance-crédit*

• Préalable à la souscription d'une police

L'assurance-crédit est une couverture proposée par les compagnies d'assurance qui couvre le risque d'impayé dans le cadre des opérations d'exportation. Elle s'adresse tant aux PME qu'aux multinationales.
L'exportateur qui souhaite disposer d'une assurance-crédit doit soumettre sa demande accompagnée d'un questionnaire sur son portefeuille actuel de clients pour y détailler ses pratiques commerciales (délais de paiement, activités commerciales de la clientèle, incidents et retard de paiement, perte supportée…).
L'assureur-crédit envoie alors à l'exportateur une offre sur la base des données qu'il lui a fournies et une autorisation d'encours sur les clients actuels. Tous les nouveaux clients devront être soumis à l'approbation de l'assureur. Selon la terminologie des assureurs, la demande d'encours, d'option, d'agrément ou de limite de crédit est fondamentale car elle engage l'assureur. Aujourd'hui cette procédure se fait par Internet pour l'essentiel.

- L'indemnisation

L'indemnisation n'est pas immédiate : l'assureur n'indemnise qu'après un délai dit constitutif de sinistre de 2 à 5 mois selon la créance sachant que l'assuré (l'exportateur) a généralement 2 mois à compter de l'échéance impayée ou prorogée pour faire sa déclaration à l'assureur (DMS puis DI). En effet, en l'absence de paiement à l'échéance, l'assuré doit prévenir l'assureur et lui demander d'intervenir (déclaration de menace de sinistre et demande d'intervention).

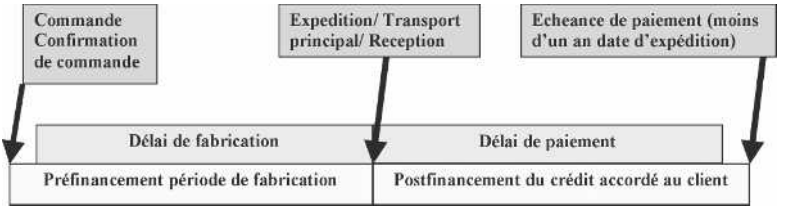
L'assureur ne couvre jamais la faute de l'assuré. L'indemnisation n'est possible qu'à condition que la créance de l'exportateur soit reconnue par l'acheteur et que l'opération n'est pas entachée d'un litige commercial. Si exportateur et acheteur ont un contentieux commercial, le recours à l'arbitrage ou à une procédure judiciaire devient indispensable. Certains assureurs proposent des polices avec Option Litige (une assurance recours juridique en quelque sorte) pour accompagner l'exportateur dans une procédure judiciaire contre l'acheteur débiteur en cas de contentieux commercial.

Fiche 39

Le financement à court terme des exportations

L'exportation génère un besoin en financement inhérent au fait que le vendeur accorde un délai de paiement plus au moins long à ses clients étrangers.

Faute de disposer d'une trésorerie pléthorique, les exportateurs peuvent trouver auprès des banques plusieurs solutions de financement : les avances en devises à l'export, la mobilisation de créances nées sur l'étranger, l'affacturage voire le forfaiting (➤ fiche 42) si le nominal de la créance est assez élevé. Faute d'exiger des acomptes, l'exportateur doit financer non seulement la période de fabrication mais aussi la période de crédit accordée à l'acheteur étranger.



Les financements les plus fréquents sont l'avance en devises (prêt en devises accordé par la banque), la mobilisation de créance nées sur l'étranger, l'affacturage, la cession Dailly, les crédits de campagne, les crédits de caisse. Nous traiterons des trois premières techniques de financement.

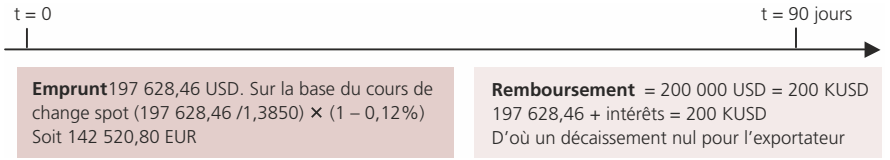
❑ *L'avance en devises à l'export*

Les avances en devises constituent un financement à court terme que les entreprises obtiennent auprès des banques, sous forme de prêts en devises. Elles permettent à l'exportateur de disposer immédiatement d'une trésorerie en devises convertibles euros correspondant à la contre-valeur de la créance qu'il possède sur son client étranger. Notons que l'avance en devises export constitue un moyen de couverture du risque de change (➤ fiche 25) et une source de financement de l'exportation.

◆ *Exemple :*

Export 200 000 USD payables à 90 jours. On sait que 1 EUR = 1,3800 – 1,3850 USD, la commission de change 1,2 pour 1 000 et le taux de l'eurodollar est à 4,8 %.

Montant emprunté **X** est tel que **X** = 200 000/ (1 + 4,8 % × 90/360)= 197 628, 46 USD. L'exportateur devra rembourser dans 90 jours 200 000 USD couverts par le paiement du client. Parallèlement, il convertit les USD empruntés et obtient 167 944,05 EUR.



L'ADE est accordée par les banques en fonction de la solvabilité de l'exportateur.

❑ La MCNE

La mobilisation de créances nées à court terme peut concerner des opérations commerciales export et domestique. Cette procédure permet aux vendeurs qui ont accordé des délais de paiement d'obtenir le financement du montant total de leurs créances, à condition qu'elles existent juridiquement et soient matérialisées par une traite par exemple. Si la créance est libellée en devises étrangères, l'exportateur est tenue d'effectuer une vente à terme de ses devises pour que la banque effectue un escompte sur la base d'un montant certain en euros.

◆ *Exemple :*

Un exportateur détient une créance de 200 000 USD échéance dans 90 jours. Il sollicite l'escompte auprès de son banquier qui lui propose les conditions suivantes :

- Cours spot EUR = 1,3800 – 1,3850 USD.
- Taux de l'euribor à 90 jours : 3 1/2 % – 3 9/16 %.
- Taux de l'eurodollar à 90 jours : 4,7625 % – 4,80 %.
- Commissions de change : 0,12 %.
- Taux de MCNE : 5 %.

Déterminons le montant net encaissé si une MCNE est mise en place à l'expédition des marchandises.

Le calcul du cours à terme :

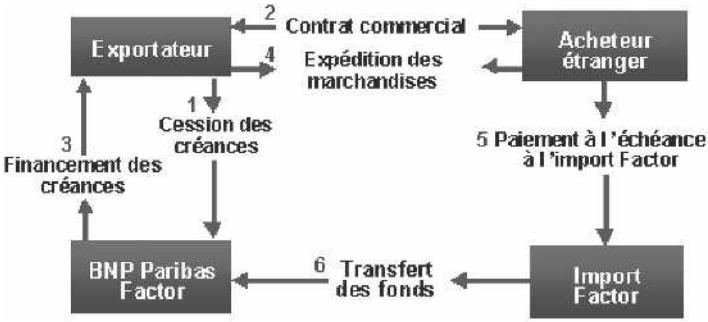
$$Ct = 1{,}3850 \times \frac{1 + (4{,}80\,\% \times 90/360)}{1 + (3{,}50\,\% \times 90/360)} = \mathbf{1{,}3894\ USD}$$

Soit un montant net après commissions de : (200 000 USD / 1,3894) × (1 – 0,12 %) = 143 774,29 EUR dans 90 jours.

À partir de ce montant le banquier calcule la valeur actuelle de la créance sur la base du taux de MCNE. Ainsi, l'exportateur obtient : 143 774,29 EUR × (1 – 5 % × 90/360) = 141 977,11 EUR (c'est le net commercial) dès que l'exportation a été expédiée, donc la créance certaine.

❑ *L'affacturage*

L'affacturage consiste en un transfert des créances nées et exigibles d'un exportateur au profit d'un factor. L'exportateur perçoit le nominal des créances diminuées des commissions. En cas d'impayé à l'échéance, le factor assume le risque de crédit. L'affacturage est basé sur la cession de factures nées résultant de la vente de biens ou de services. L'affacturage est adapté aux exportateurs de produits ou des services dans le cadre de courants d'affaires avec de nombreux clients et un volume de factures conséquent. Les exportateurs recherchent la couverture du risque d'impayé, mais aussi à externaliser la gestion de leurs factures et/ ou en obtenir le préfinancement. La fiche suivante en développe le mécanisme, les avantages et les inconvénients.



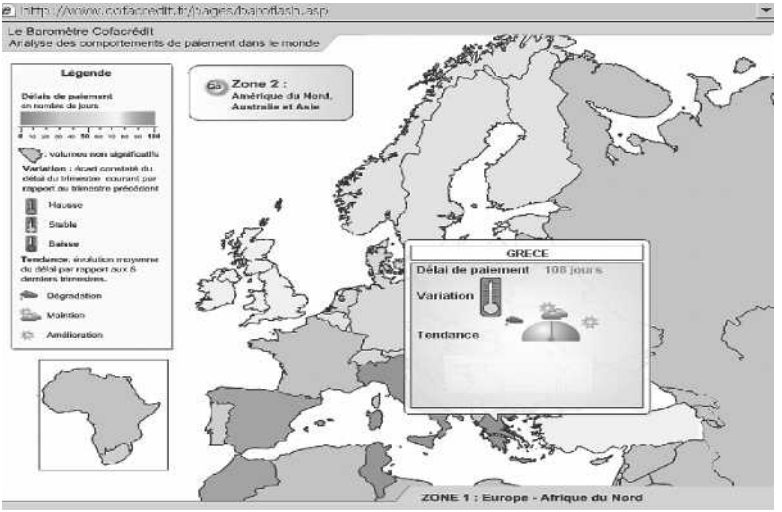
Source : *http://entreprises.bnpparibas.fr/AffacturageExport.*

Zoom sur l'affacturage export

Fiche 40

Pour conquérir de nouveaux marchés, les exportateurs sont conduits à accepter d'accorder des délais de paiement plus ou moins longs. Cet allongement du crédit client provoque une augmentation du besoin en fonds de roulement et une dégradation assez rapide de la trésorerie si l'exportateur n'est pas capable de refinancer son haut de bilan. Afin d'aider les entreprises à financer leurs créances export, les banques et des établissements financiers proposent depuis de nombreuses années une technique séduisante, appelée factoring ou « affacturage ». Très utilisée outre-Atlantique, l'affacturage a souvent eu mauvaise presse chez les acheteurs qui pendant longtemps ont fait le raccourci suivant : affacturage signifie fragilité financière du fournisseur et donc risque de performance ou de non-réalisation de ses obligations contractuelles de production ou de livraison.

Hormis l'impayé, le simple retard de paiement induit des coûts financiers pour le vendeur et fragilise sa situation financière. Le schéma suivant montre le comportement de paiement dans les pays européens en glissant le curseur sur le pays souhaité (*http://www.cofacredit.fr/pages/barometre.asp#*).



Principes généraux

❑ *Le factor peut proposer plusieurs services*

• Le financement

En échange des factures, une avance de fonds est consentie à l'entreprise par le factor, déduction faite des commissions d'affacturage, de financement et du fonds de garantie (5 à 10 % de l'encours). L'entreprise peut ainsi recevoir en fonction de ses besoins, dans un délai très court, tout ou partie du montant de ses factures sans en attendre le paiement à l'échéance.

• La gestion du compte clients

Le factor gère les comptes clients des entreprises : relance et recouvrement, imputation des règlements, tenue de compte et engagement éventuel d'actions de contentieux. En externalisant la gestion de son poste clients, l'exportateur peut se consacrer intégralement à son développement commercial.

• La garantie contre les impayés (l'assurance-crédit)

Le factor propose aux entreprises (appelées adhérents) de les prémunir contre tout risque de défaillance de leurs clients. En cas d'insolvabilité de leurs clients, les vendeurs, titulaires d'un contrat d'affacturage, récupèrent jusqu'à 100 % du montant des créances garanties.

❑ *Les étapes de l'affacturage*

- Interrogation du factor sur la couverture qu'il est prêt à accorder sur le client étranger[1].
- Cession de la facture émise par l'entreprise au factor.
- Vérification possible de la facture par sondage, interrogation du client étranger sur le bon déroulement de l'opération commerciale (afin d'éviter les factures creuses).
- Le factor finance et crédite l'entreprise du montant de la facture ou d'un montant partiel selon les besoins de l'adhérent. Rétention d'une faible quotité pour alimenter un fonds de garantie que le factor pourrait utiliser en cas d'impayé si l'assurance-crédit refuse de prendre en charge le sinistre (contentieux commercial).
- Le factor se charge de recouvrer ou d'encaisser les factures en lieu et place de l'entreprise (adhérent)
- Le factor perçoit une commission d'affacturage (0,3 à 0,6 % selon le profil de l'adhérent) hors coût du financement qui lui s'exprime par rapport à l'Euribor + marge de la banque si la créance est en euros.

1. Avant d'entamer une relation commerciale, l'adhérent interroge le factor sur la solvabilité de ses clients prospects. Si le client est solvable, le factor délivre une garantie (cette garantie est obligatoire pour obtenir une avance de fonds). En cas de dépôt de bilan du client garanti, le factor indemnise 100 % des factures impayées. L'adhérent peut librement recourir à l'assurance-crédit du factor ou venir à l'affacturage avec un contrat d'assurance-crédit signé antérieurement. Ainsi, Natixis Factorem adosse l'affacturage à une police d'assurance-crédit Coface. Cependant, un nouvel adhérent peut obtenir un contrat d'affacturage adossé avec un contrat d'assurance-crédit souscrit antérieurement chez Atradius ou Euler Hermès – Sfac par exemple.

Les avantages et inconvénients de l'affacturage

Avantages	Inconvénients
• Externalisation de la gestion du poste clients, cependant la gestion administrative reste souvent élevée • En théorie, l'administration des ventes peut s'investir davantage dans le suivi commercial des clients • Assez pratique lors que le portefeuille contient beaucoup de clients avec des montants moyens unitaires faibles • Utile en période de forte croissance pour alléger le besoin en fonds de roulement	• Globalisation plus ou moins forte exigée du factor • Couverture par le factor sur zone Europe et OCDE • Nécessité dans certains cas d'adosser un contrat d'assurance-crédit pour obtenir plus facilement des lignes de financement • Refus de certains acheteurs de travailler avec des fournisseurs affacturés (la solution, l'affacturage confidentiel) • Détérioration de la relation commerciale si la relance des clients par le factor est trop énergique • Image négative sur le client qui peut penser que son fournisseur est en difficulté financière • Solution temporaire, durée moyenne des contrats d'affacturage est inférieure à 3 ans

❑ *Comparaison entre les différents types de financement court terme*

Nom du crédit	Définition	Avantages	Inconvénients
Facilité de caisse ou de découvert	autorisation de débit en compte	– le plus simple à utiliser, – charge d'intérêts optimisée par rapport au besoin	– montant très limité, – adapté à un besoin ponctuel – nécessite des fonds propres
Crédit de campagne, de trésorerie (par billet, spot, etc.)	mise à disposition en compte courant par escompte de billets financiers	– simple à utiliser, – adapté aux activités saisonnières	– montant limité, – durée des avances 3 mois maximum – nécessite des fonds propres
Escompte commercial classique	avance immédiate du montant des effets commerciaux acceptés et non échus à la date de remise	– simple à utiliser par télétransmission	– nécessite que les clients règlent avec des effets de commerce, – nécessite d'avoir en main les effets
Escompte commercial en valeur	avance immédiate du montant des effets commerciaux acceptés avec date de valeur de crédit en compte = date d'échéance	– simple à utiliser par télétransmission – charge d'intérêts optimisée par rapport au besoin	– nécessite que les clients règlent avec des effets de commerce, – nécessite d'avoir en main les effets

➪

Nom du crédit	Définition	Avantages	Inconvénients
Dailly par escompte – notifiée	avance immédiate du montant des factures non échues à la date de remise	– suit l'évolution du Chiffre d'affaires (dans la limite de l'autorisation)	– autorisation = plafond, – débit en compte si le client règle en retard – lourdeur administrative – clients informés par l'envoi d'un recommandé avec AR de la banque
Dailly par escompte – non notifiée	avance immédiate du montant des factures non échues à la date de remise	– suit l'évolution du Chiffre d'affaires (dans la limite de l'autorisation)	– autorisation = plafond, – débit en compte si le client règle en retard – lourdeur administrative
Affacturage classique ou *full factoring*	avance immédiate du montant des factures non échues à la date de remise	– financement déplafonné – dossier accepté même en cas de situation financière dégradée	– le contrat d'affacturage le plus coûteux – clients informés (mention sur la facture + recouvrement effectué par le factor)
Affacturage notifié – non géré	avance immédiate du montant des factures non échues à la date de remise	– plafond de financement important (= 85/90 % du poste clients) – prix compétitif avec l'escompte et/ou la Dailly	– clients informés (mention sur la facture uniquement)
Affacturage confidentiel	avance immédiate du montant des factures non échues à la date de remise	– plafond de financement important (= 85/90 % du poste clients) – avantages de la Dailly sans les inconvénients – prix compétitif avec l'escompte et/ou la Dailly	– le Factor exige que l'entreprise soit organisée en matière de procédures de recouvrement

Source : d'après *www.factorland.com*.

Les cautions et garanties internationales

Fiche 41

L'éloignement des acheteurs, leurs cultures différentes, la variété des législations et la multiplicité des intermédiaires sont autant de facteurs qui rendent la gestion des risques difficile et complexe. Dans ces conditions, les engagements sous forme de garanties bancaires se sont développés pour rassurer entre autre les acheteurs quant à la bonne exécution du contrat par leurs fournisseurs.

Si les vendeurs ont obtenu d'être bénéficiaires **d'engagements irrévocables de paiement donnés par des banques**, il paraissait équitable que dans certains cas, les acheteurs exigent une contrepartie équivalente pour se prémunir du risque de défaillance de leurs fournisseurs.

Historiquement, les acheteurs ont exigé des dépôts de garantie ou des retenues de garantie. Ces techniques avaient pour inconvénient majeur de peser lourdement sur la trésorerie des exportateurs par une longue et coûteuse immobilisation de capitaux.

La mise en place des cautions ou garanties de marché constitue une avancée importante en remplaçant les sûretés réelles par des sûretés personnelles (engagement d'une personne morale dans le cas présent – banquier ou assureur).

Distinction entre cautions ou garanties internationales

Cautions et garanties bancaires appartiennent aux engagements par signature des banques vis-à-vis d'un bénéficiaire. Dans le cadre des garanties de marché, il s'agit d'un engagement écrit de **la banque du fournisseur** d'ordre et pour compte de celui-ci, en faveur **d'un bénéficiaire** (l'acheteur ou l'importateur). Il existe une différence importante entre les deux types d'engagement :

Le cautionnement, souvent appelé **caution**[1] par souci de rapidité, est un engagement accessoire qui se réfère au contrat commercial. En cas de mise en jeu, le bénéficiaire (l'acheteur étranger) doit fournir la preuve que le contrat principal n'a pas été rempli correctement par l'exportateur validée par une décision de justice à moins que le donneur d'ordre accepte la mise en jeu de la caution.

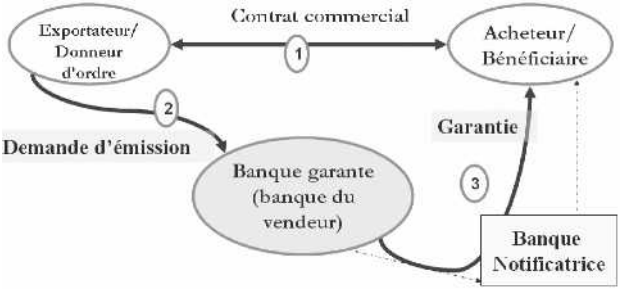
1. La banque qui s'est portée caution peut tirer du contrat commercial des exceptions (des motifs) pour ne pas payer le bénéficiaire de l'appel de la caution. Cependant elle prend position qu'à partir d'une décision judiciaire généralement sollicitée par le donneur d'ordre (l'exportateur).

❑ *La garantie à première demande*

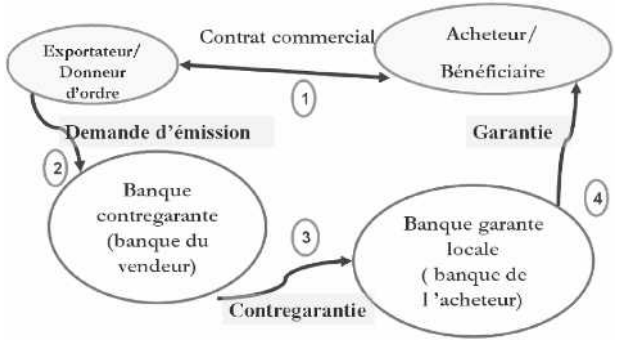
A contrario, les garanties bancaires sont indépendantes, souvent payables à première demande[1]. Leur mise en jeu ne peut avoir pour cause que les conditions prévues dans le texte même de la garantie, qui est un engagement principal et non accessoire. Il s'agit, en définitif, d'un engagement autonome, indépendant des rapports de droit existants entre les parties au titre du contrat de base qui lui a donné naissance. Les acheteurs hors d'Europe occidentale sont demandeurs généralement de garanties bancaires[1] plutôt que de cautions bancaires afin de disposer d'un moyen de pression plus grand sur leurs fournisseurs.

Garantie directe ou indirecte

Si la garantie est établie par la banque du vendeur directement au profit de l'acheteur étranger, il s'agit d'une **garantie directe**.



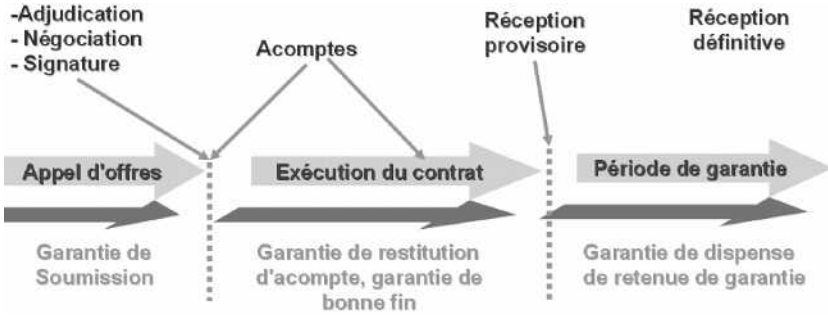
Par contre si la garantie est montée par une banque locale dans le pays de l'acheteur avec la contre-garantie de la banque du vendeur, on parle de **garantie indirecte**. La garantie est souvent de droit local et constitue encore un facteur plus protecteur pour le bénéficiaire de la garantie.



1. Les garanties de marché peuvent se présenter sous différents formats : caution, garantie soumise aux RUGD 458 ou à un droit national mais aussi LCSB soumise aux RUU 500 ou aux RPIS 598 de la CCI (➤ fiche 17).

Certains pays (au Moyen-Orient, en Afrique ou en Asie) imposent que les garanties soient émises locales avec dans de nombreux cas un modèle de texte imposé et difficilement amendable.

❑ *Positionnement des garanties de marché*



❑ *Les principales garanties de marché*

Typologie des garanties	Commentaires
La garantie de soumission (*bid bond*)	La garantie de soumission ou d'adjudication permet à l'acheteur étranger de s'assurer contre le risque de non-conclusion du contrat.
La garantie d'exécution de contrat (*performance bond*)	Appelée aussi garantie de bonne fin ou de bonne exécution ; elle engage la banque à payer une somme forfaitaire en cas de manquement du vendeur à ses obligations contractuelles L'effet de la garantie d'exécution cesse lors de la réception provisoire des travaux par le maître d'ouvrage (dans certains cas, à la réception définitive).
La garantie de restitution d'acompte (*advance payment bond*)	Cette garantie garantit à l'acheteur étranger que les acomptes versés lui seront remboursés si les travaux ne sont pas exécutés.
La garantie de retenue de garantie (*retention money bond*) ou garantie de maintenance (*maintenance bond*)	Elle prend le relais de la garantie de bonne exécution en couvrant les vices de construction ou d'entretien pendant la période d'essais qui se situe entre la réception provisoire et la réception définitive des travaux.

◆ *Exemple de texte de garantie à première demande.*

Nous nous référons au contrat n° 051/2390 conclu le 11/01/07 entre vous-même (ci-après dénommé l'Acheteur) et la société « Française » (adresse) (ci-après dénommé le Vendeur) pour la fourniture d'équipements médicaux pour un montant total de EUR 347 800.

Nous, Banque « Française » au capital de ... Euros, ayant notre siège social à ..., d'ordre et pour compte de la société « Française » vous garantissons irrévocablement le paiement jusqu'à concurrence d'un montant maximum de : EUR 347 800,00 (TROIS CENT QUARANTE SEPT-MILLE HUIT CENTS EUROS)

à première demande de votre part et indépendamment de la validité et des effets du contrat ci-dessus mentionné en renonçant à nous prévaloir de toute objection ou moyen de défense tirés du contrat.

Notre garantie est destinée à couvrir le bon accomplissement des obligations du Vendeur au titre du contrat.

La présente garantie prend effet à la date de signature du contrat. Elle expirera à la date de signature du procès-verbal de réception définitive.

Nous vous présentons, Messieurs, l'expression de nos sentiments distingués.

BANQUE « FRANÇAISE »

Crédit fournisseur et *forfaiting*

Fiche 42

Les opérations de commerce international nécessitent le plus souvent la mise en place de financement. Qu'il s'agisse de vente de biens de consommation, de biens d'équipement léger ou lourd, les vendeurs sont conduits soit à accorder des délais de paiement plus ou moins longs (de quelques mois à plusieurs années) soit à solliciter les banques en France pour qu'elles accordent directement un financement à l'acheteur étranger. Le premier cas correspond au crédit fournisseur, le second correspond au crédit acheteur (➤ fiche 28).

Crédit fournisseur

❑ *Présentation et fonctionnement*

L'exportateur qui a accordé des délais de paiement à son client étranger, se trouve souvent devant la nécessité d'escompter la traite qu'il détient sur l'acheteur étranger au moment de la livraison, pour dégager de la trésorerie. On parle souvent dans ce cas de « crédits de mobilisation des créances nées sur l'étranger ». Il couvre souvent jusqu'à 85 % de la valeur des biens, 15 % au moins étant payés au comptant.

Le crédit fournisseur répond donc aux besoins de financement de l'acheteur étranger et de son fournisseur. Il est accordé par les banques, qui distinguent deux durées :

– crédit à moyen terme d'une durée comprise entre 18 mois et 7 ans ;
– crédit à long terme lorsque la durée excède 7 ans.

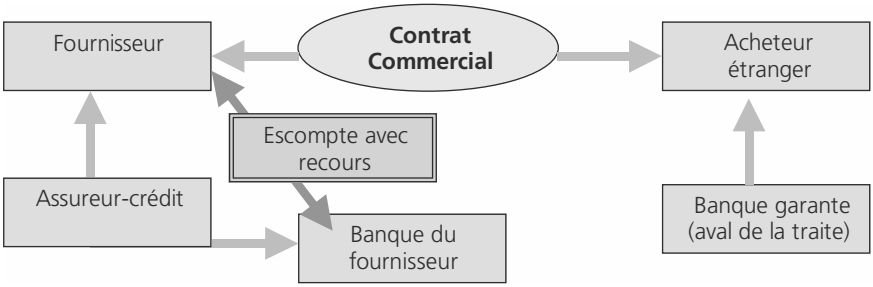
Ce mode de financement a pour conséquence de faire supporter par l'exportateur le risque de fabrication et le risque de crédit.



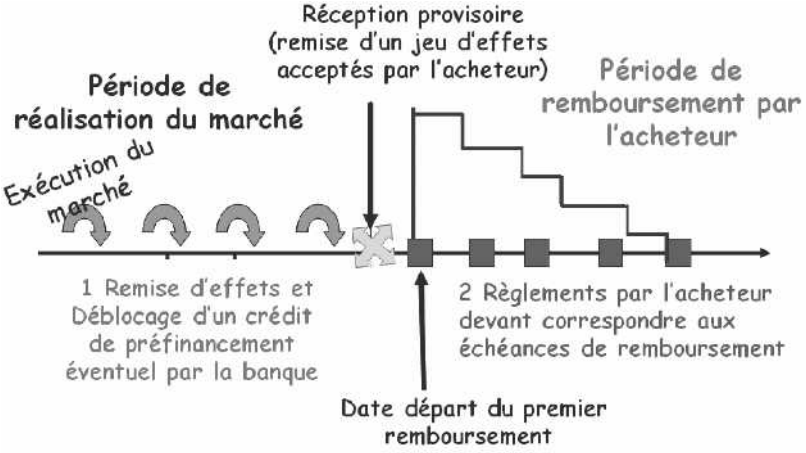
Les banques commerciales ont la faculté de bénéficier de la « garantie d'escompte sans recours des crédits fournisseurs » (police Coface), ce qui leur permet en cas de non-paiement de l'acheteur étranger d'être indemnisées à hauteur de 95 %.

L'exportateur perçoit au fur et à mesure de l'accomplissement de ses obligations, le nominal de l'effet diminué des intérêts.

• Schéma d'un crédit fournisseur avec assurance-crédit et refinancement



Notons que l'escompte ne peut porter que sur une créance née, après accomplissement des obligations contractuelles. Les escomptes sont possibles en période de fabrication, mais ils doivent porter sur des créances irrévocables correspondant à des prestations exécutées par le fournisseur. Cette procédure, dite « à paiements progressifs », est toutefois peu utilisée car l'acheteur hésite à se reconnaître irrévocablement débiteur de son fournisseur avant exécution complète du contrat.



• La sécurisation du crédit fournisseur par l'assurance-crédit

Les inconvénients du crédit fournisseur peuvent être surmontés grâce à l'intervention d'un assureur crédit tel que Coface. Deux types de couverture sont possibles :

– couverture des exportateurs contre le risque de fabrication : interruption de l'exécution des obligations contractuelles de l'acheteur en raison de la survenance d'un fait générateur de sinistre ayant un caractère politique ou commercial ;

– couverture des banques qui financent les exportations contre le risque de crédit (non-paiement d'une échéance d'un crédit acheteur ou d'un crédit fournisseur, en raison de la survenance d'un fait générateur de sinistre ayant un caractère politique ou commercial) ou le risque de taux (variation des taux de refinancement des banques pendant la période de tirage et de remboursement des prêts).

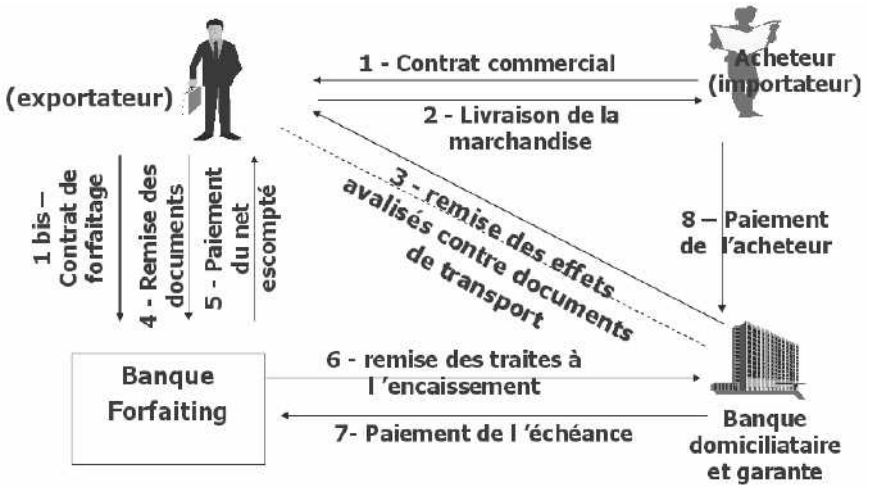
• Avantages et Inconvénients du crédit fournisseur

Avantages	Inconvénients
Mise en place facilitée Réactivité forte par rapport au client : atout commercial (offre commerciale assortie d'une offre financière) Possibilité de refinancement par l'escompte avec recours	Poids sur la trésorerie de l'exportateur Risque financier pour l'exportateur Coût du refinancement à intégrer dans le prix sous peine de réduire la marge commerciale

Le *forfaiting*

❑ *Définition*

Le *forfaiting* consiste à céder des créances commerciales à court ou moyen terme à un forfaiteur (un banquier) qui les rachète **sans recours.** Les créances sur l'acheteur étranger sont souvent matérialisées par des lettres de change relatives à la livraison de biens ou de prestations de services.



❑ *Atouts et limites du* forfaiting

Avantages	Inconvénients
Paiement immédiat dès que les créances sont escomptables, Financement à taux fixe pouvant être répercuté sur l'acheteur étranger, Élimination des délais, des frais d'encaissement et de gestion des créances, Aucun risque (politique, transfert, client et taux) Allègement du bilan de l'exportateur (créance client transformé en cash sans engagement hors bilan) Non-recours à une procédure d'assurance-crédit (pas de part exogène maximale imposée et donc l'origine de la marchandise est indifférente) Financement de l'intégralité du contrat Couverture du risque de change directement dans le cadre du *forfaiting* Il est possible d'intégrer le coût du *forfaiting* dans le prix du contrat	Coût parfois élevé selon le risque-pays, risque-banque et risque de taux lié à la devise de facturation Le coût du *forfaiting* dépend de l'appréciation du risque du marché primaire et du marché secondaire Solution au cas par cas Montant minimal de la transaction 100 000 EUR

Les créances sur l'acheteur étranger sont souvent matérialisées par des lettres de change relatives à la livraison de biens ou de prestations de services.
Cette technique peut remplacer un crédit fournisseur classique ou un crédit acheteur. Les traites tirées sur l'acheteur sont avalisées ou garanties par une banque locale de premier rang même si l'on observe depuis quelques années des *forfaiting* « corporate ». Cela signifie que la banque s'engage à racheter des traites tirées sur une entreprise et non sur une banque.

Le crédit acheteur

Fiche 43

Les inconvénients du crédit fournisseur peuvent être surmontés grâce au crédit acheteur : Une banque ou un pool bancaire se substitue à l'exportateur en accordant directement un crédit à l'acheteur étranger et règle le fournisseur français pour le compte de ce dernier au fur et à mesure de la réalisation du contrat selon la convention prévue. Le crédit acheteur repose sur deux contrats autonomes : **le contrat commercial** et **le contrat de crédit**.

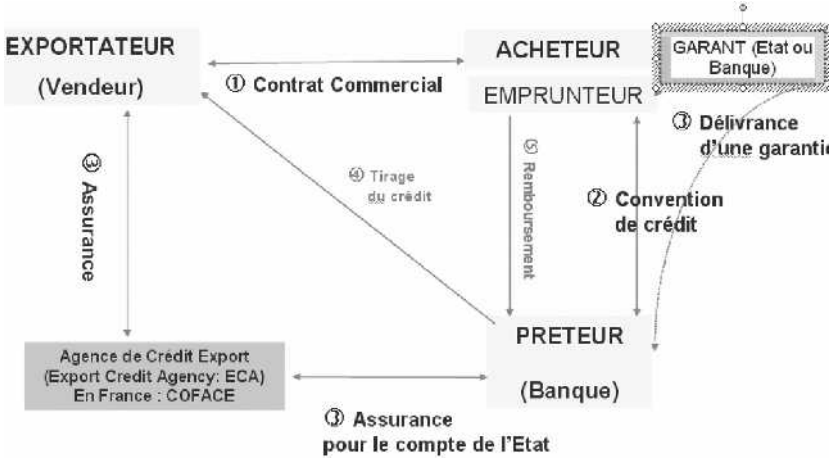
Présentation et fonctionnement

❑ *Définition*

Le contrat commercial est conclu entre l'exportateur français et l'acheteur étranger ; il a pour but de définir les obligations respectives des deux parties : prestations à fournir, prix, délai de livraison…

Le contrat de crédit est signé entre la banque prêteuse qui accorde le crédit à l'acheteur étranger. La banque s'engage à payer le fournisseur français (en général 85 % du contrat) tandis que l'acheteur accepte de rembourser à la banque les sommes réglées au fournisseur selon des modalités précisées dans le contrat (période de remboursement, taux, durée, garanties…). La règle du consensus de l'OCDE prévoit que les opérations couvertes par une assurance-crédit publique doivent intégrer un acompte à l'entrée en vigueur du contrat excepté certains cas particuliers. L'acheteur étranger paie directement à l'exportateur les acomptes représentant le plus souvent 15 % du contrat. Cet accord est parfois couvert par un crédit financier.

❑ *Schéma d'un crédit acheteur : les intervenants*



❑ *Les caractéristiques générales d'un crédit acheteur*

• La période préalable et la période de remboursement

Au titre de l'exécution du contrat, le fournisseur peut être amené à engager très tôt des dépenses importantes. Il souhaite souvent recevoir des déblocages de fonds de la part du prêteur afin de soulager sa trésorerie. Parallèlement, l'acheteur étranger ne désire pas rembourser son fournisseur avant l'achèvement définitif des prestations. C'est pour cette raison que la banque met en place un crédit pouvant être utilisé pendant la période de réalisation des prestations, alors que l'acheteur étranger ne commencera à rembourser qu'en fin de marché. Notons que le banquier calcule des intérêts intercalaires qui seront à la charge de l'acheteur.

On distingue deux périodes :

– la période où l'emprunteur n'effectue aucun remboursement et la banque débloque les fonds en payant le fournisseur français sur documents justificatifs **(période préalable ou période de paiements progressifs ou de tirage du crédit acheteur)** ;

– la période durant laquelle le crédit est progressivement remboursé **(période de remboursement)**.

Durant la première période, l'acheteur étranger paie les intérêts intercalaires calculés sur le montant de crédit utilisé à moins que ceux-ci soient reportés sur le capital dû en début de période de remboursement Tandis qu'en période d'utilisation, l'acheteur procédera au paiement des échéances du principal (souvent amortissement semestriel ou annuel) majoré des intérêts calculés sur le capital restant dû.

• Les trois types de crédit

Typologie des crédits	Définition
Le crédit acheteur à taux stabilisé	Ce crédit est le plus avantageux pour l'acheteur. Il est couvert par une garantie délivrée par un assureur-crédit (Coface en France), La police d'assurance-crédit protège l'exportateur **contre le risque de fabrication et le banquier prêteur contre le risque de non-remboursement du crédit.** L'obtention de cette garantie permet à l'acheteur de bénéficier des avantages liés au soutien public. En France, celui-ci se matérialise par la stabilisation du taux d'intérêt qui consiste à figer le taux d'intérêt du crédit acheteur dès la mise en place du crédit acheteur pour les pays éligibles (pays les moins développés).
Le crédit acheteur en garantie pure	Ce crédit est utilisé lorsque la réglementation du pays de l'exportateur n'accorde pas à une exportation l'accès à la stabilisation du taux, mais le risque de fabrication et le risque de crédit sont couverts par l'assureur-crédit.
Le crédit acheteur sans garantie d'un assureur-crédit	Le banquier assume alors lui-même le risque de non-remboursement par l'emprunteur. Le crédit ne bénéficie pas des avantages du soutien public ; il est dégagé de certaines contraintes liées à l'intervention des pouvoirs publics (part française dans le contrat, part des dépenses locales…), mais le banquier devra sécuriser de son côté le risque de non-remboursement de l'emprunteur par la mise en place de sûreté. Le banquier prêteur exigera des garanties directes de la part de l'emprunteur émises par des banques locales par exemple. Ce type de crédit est appelé crédit libre.

• Conditions d'éligibilité

Pouvoir offrir un crédit acheteur à un client étranger est un avantage concurrentiel majeur pour un exportateur. Toutes les exportations ne sont pas éligibles à ce type de procédure. En dernier ressort, seule l'Administration du pays de l'exportateur (en France au travers de la Commission des garanties de la DGTPE) est habilitée à accorder ou non une police d'assurance-crédit sur un crédit acheteur. Globalement, pour pouvoir bénéficier de cette aide, un contrat à l'exportation doit remplir au moins trois critères :

Critères	Commentaires
Le pays de destination doit être « acceptable	Seuls les pays les moins avancés et certains pays émergents ont recours à ce type de financement. Les pays de l'OCDE ont recours à des modes de financement plus classiques. Toutefois le risque pays doit rester bancable. Les pays les plus risqués ne peuvent bénéficier de cette procédure.
L'emprunteur lui-même doit être « acceptable »	L'assureur-crédit distingue les acheteurs souverains (assimilables au risque pays), les acheteurs publics et les acheteurs privés. Pour pouvoir bénéficier d'un crédit export, l'acheteur privé doit être de première catégorie. Si ce n'est pas le cas il faut qu'il obtienne une garantie bancaire.
Les biens exportés doivent être éligibles	Le crédit acheteur ne finance que des biens d'équipement (usines, machines outils, centrales, chaînes de montage, infrastructures). Les biens de consommation ne peuvent pas être éligibles.

• Crédit moyen terme et risque de fabrication

Dans le crédit fournisseur : l'exportateur assume le risque de fabrication puis le risque de crédit. L'assurance-crédit propose une police assurance-crédit pour ce type de financement.

Dans le cas du crédit acheteur : l'exportateur assume un ***risque de fabrication***[1] depuis la date de ses premières dépenses jusqu'à la date où il reçoit le premier règlement de ses prestations. Ce risque peut être couvert par une police d'assurance-crédit sous certaines conditions. La quotité garantie est de 95 % qu'il s'agit d'un risque commercial ou d'un risque politique.

Quant au ***risque de crédit***[2], il est supporté par le banquier prêteur qui a la possibilité de se couvrir auprès de l'assurance-crédit, par une police crédit acheteur spécifique pour ce type de financement (quotité garantie 95 %).

• Les sites utiles

www.coface.fr
www.ondd.be
www.berneunion.org.uk
http://www.oecd.org/dataoecd/41/1/34095710.pdf
http://entreprises.bnpparibas.fr/CreditAcheteur

❑ *Avantages et inconvénients du crédit acheteur*

Avantages	Inconvénients
le crédit acheteur constitue une sécurité de paiement : L'exportateur est totalement dégagé du risque de crédit (risques politiques et commerciaux) et il est réglé au comptant au fur et à mesure de la réalisation du contrat. **L'exportateur peut présenter une offre financière attractive** et par ailleurs l'exportateur ne supporte ni provisions pour risques ni majoration pour charges financières. Aucun endettement supplémentaire n'apparaît au bilan de l'exportateur (allégement de la structure bilanciel du vendeur). **L'acheteur (emprunteur) bénéficie :** – de taux d'intérêts attrayants fixés par le consensus sur les principales devises ; – d'une durée de remboursement longue ; – de la possibilité d'inclure les primes de l'assureur-crédit dans le financement.	Lourdeur et lenteur dans la mise en place. Financement dépendant de la politique de risque du banquier. Contraintes liées aux règles du consensus. Part réalisée dans le pays de l'exportateur (quantité à respecter). Financement limité à 85 % du contrat.

1. **Couverture des exportateurs contre le risque de fabrication** : interruption de l'exécution des obligations contractuelles de l'acheteur en raison de la survenance d'un fait générateur de sinistre ayant un caractère politique ou commercial.

2. **Couverture des banques qui financent les exportations contre le risque de crédit** (non-paiement d'une échéance d'un crédit acheteur ou d'un crédit fournisseur, en raison de la survenance d'un fait générateur de sinistre ayant un caractère politique ou commercial) ou le risque de taux (variation des taux de refinancement des banques pendant la période de tirage et de remboursement des prêts).

Comparatif entre crédit acheteur et crédit fournisseur

	Crédit acheteur	Crédit fournisseur
Définition	Crédit consenti par une banque (souvent dans le pays du vendeur) à un acheteur étranger ayant conclu avec un exportateur un contrat de fournitures de biens ou de services.	Crédit consenti par un exportateur à un acheteur étranger avec qui il a conclu un contrat commercial prévoyant des délais de règlement, la banque de l'exportateur peut escompter les créances que l'exportateur détient sur son acheteur étranger.
Documents contractuels	Deux contrats : un contrat commercial signé entre l'acheteur étranger et l'exportateur et un contrat financier (convention de crédit) signé entre l'emprunteur (en général l'acheteur étranger, quelque fois un organisme d'état ou une banque de son pays protocole) et le prêteur (la banque).	Un seul contrat : le contrat commercial signé entre l'exportateur et l'acheteur étranger stipulant notamment les modalités du crédit (montant, échéance…).
Règlement	La banque règle l'exportateur au comptant pour le compte de l'acheteur aux livraisons ou au fur et à mesure de l'avancement du contrat commercial, (paiements progressifs), sur présentation des documents prévus au contrat financier.	Il permet à l'exportateur de faire escompter par la Banque les créances qu'il détient sur son acheteur et ainsi d'encaisser par avance les sommes dues à terme par l'acheteur. L'escompte n'est possible que dès lors que l'acheteur se reconnaît débiteur de l'exportateur. Il s'agit d'un escompte avec recours.
Montant du crédit	100 % de la part payable à terme sous déduction, en cas de crédit bénéficiant d'une assurance-crédit, de la fraction du contrat correspondant aux prestations exclues de la garantie de l'assureur-crédit.	Crédit déterminé de façon, à être équivalent à un paiement à vue une fois les traites escomptées. La somme des traites représente le prix du contrat majoré des commissions d'assurance-crédit et des agios bancaires.
Crédit à moyen terme (jusqu'à 7 ans)	Convention de crédit signée par l'emprunteur et la banque (associée éventuellement à d'autres banques prêteuses) qui consent le crédit à moyen terme et à long terme.	Crédit réalisé sous forme d'escompte par la banque.
Durée minimum	24 mois si crédit « stabilisé » sinon 12 voire 6 mois lorsque le crédit est libre (pas d'intervention de l'État exportateur.	Plus de 18 mois en crédit « stabilisé », c'est-à-dire bénéficiant du soutien financier du pays de l'exportateur (couverture du risque de taux d'intérêt).

	Crédit acheteur	Crédit fournisseur
Polices bénéficiant d'une assurance-crédit	Deux polices résultant de l'existence de deux contrats distincts comprenant : **Police « risque de fabrication »** ou d'interruption du marché comprenant le risque de non-utilisation du crédit acheteur. Cette police est délivrée à l'exportateur. Les primes sont à sa charge et peuvent être incluses dans les prix techniques. **Police liée à la convention de crédit ou Police « risque de crédit »** délivrée à la banque ; primes à la charge de l'emprunteur. Les primes sont réglées au comptant ou financées par augmentation du montant en principal du crédit ou exceptionnellement par majoration du taux d'intérêt.	Une seule police résultant de l'existence d'un seul contrat. Délivrée à l'exportateur; les primes sont à sa charge. Il peut les inclure dans son prix technique.
Indemnisation maximale	Indemnisation maximale : 90 à 95 % en risque politique 90 à 95 % en risque commercial selon les conditions particulières de la police d' assurance-crédit.	Indemnisation maximale : 90 à 95 % en risque politique 90 à 95 % en risque commercial selon les conditions particulières de la police d'assurance-crédit.
Coût des crédits	Taux libre sur les pays de la catégorie I (c'est à dire les pays développés ou pays moyennement avancés. Taux du TICR ou (CCIR) pour les pays catégorie 2 avec possibilité de stabilisation du taux par l'État exportateur pour couvrir le risque de taux d'intérêt des banquiers prêteurs.	
Primes d'assurance-crédit	Règlement des primes soit au comptant soit par majoration du principal soit exceptionnellement par majoration du taux d'intérêt.	Elles font partie des frais financiers ; en général elles sont incorporées dans le prix du contrat.
Paiements progressifs	Les « crédits acheteurs à paiement progressifs », c'est-à-dire avec paiements échelonnés en phase de fabrication ou d'expéditions sont relativement fréquents.	Les contrats assortis d'engagements progressifs de paiements sont rares.

Les financements particuliers hors commerce courant

Fiche 44

Dans le cadre des échanges internationaux, les opérateurs peuvent être conduits à utiliser des montages financiers spécifiques pour répondre aux contraintes de l'acheteur. Le manque de financement, l'absence de devises mais l'existence de matières premières commercialisables ou encore le cadre réglementaire local justifient la recherche de solutions financières alternatives.

Rappelons que les opérations hors commerce courant concernent les ventes de biens d'équipement lourd, des usines « clefs en main » ou des projets de concession de services publics à des opérateurs privés. Compte tenu du délai de rentabilisation de ces investissements, la durée des financements mis en place excède souvent 3, 5 voire 10 ans. Cinq familles de financement sont identifiables : Le crédit acheteur, le crédit fournisseur et sa version plus complexe le forfaiting (déjà évoqués dans les fiches 42 et 43) puis le crédit-bail international ou leasing, la compensation et le financement de projet, objet de cette fiche.

Le crédit-bail international ou *leasing*

❑ *Définition*

Le crédit-bail est une technique de crédit dans laquelle le prêteur (société de crédit-bail) propose à l'emprunteur la location d'un bien d'équipement ou d'un immeuble, assortie d'une promesse unilatérale de vente, qui peut se dénouer par le transfert de propriété à l'emprunteur.

Avantages pour l'entreprise utilisatrice (l'exportateur)	Avantages pour l'entreprise locataire
Une formule souple Un bilan allégé, car la société de leasing paie comptant le matériel d'où un besoin en fonds de roulement réduit et une amélioration de la trésorerie Réduction du risque de change Un coût compétitif grâce à la baisse des taux d'intérêt	Possibilité de financement jusqu'à 100 % (crédit acheteur exige le plus souvent un acompte de 15 %) Financement des droits de douane. Dans certains pays, l'acquéreur bénéficie d'avantages fiscaux selon les pays (exonération de TVA et des droits de douane) Déductibilité totale des loyers Rapidité et souplesse de mise en place Durée et loyers modulables Dans certains cas, on observe un double amortissement comptable du matériel (chez la société de leasing) et chez l'acquéreur en fonction des dispositions fiscales locales

La compensation

❑ Définition

La compensation est « une opération commerciale par laquelle le vendeur prend l'engagement de réaliser dans le pays de son client, des achats, des transferts de services ou toute autre opération d'échange d'une vente qui n'est obtenue qu'à cette condition ».

❑ Les intervenants possibles

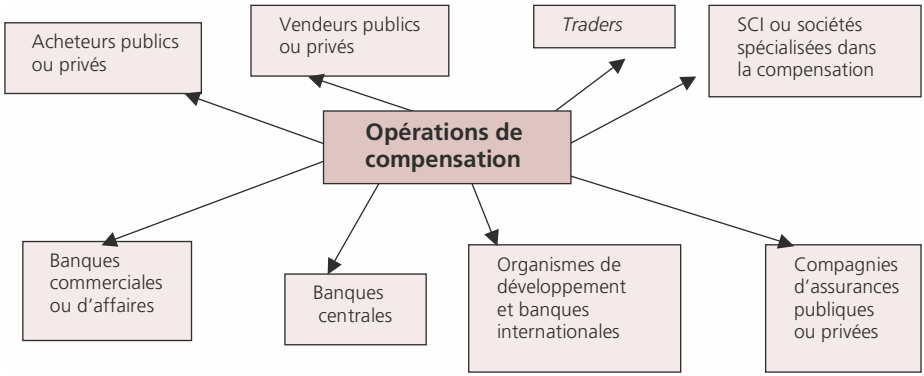
Les opérations de compensation peuvent concerner des accords privés interentreprises ou des accords publics d'échange entre des États. Ce type d'opérations nécessite l'intervention :

– d'entreprises (et/ou d'Etats) acheteurs et vendeurs ;

– de banques ;

– de sociétés de commerce international spécialisées dans la compensation ;

– de négociants internationaux *(traders)*.



❑ Formes usuelles de compensation

Le troc	Il correspond à un échange direct et simultané de biens ou de services contre d'autres biens et services, sans la médiation de flux monétaire si le taux de compensation est de 100 %.
Le contrat achat	Il est matérialisé par une convention par laquelle l'exportateur s'engage à acheter ou à faire acheter des produits de son client (ou d'un tiers accepté par lui) pour un montant correspondant à un pourcentage convenu du contrat d'exportation. Il s'agit du montage le plus fréquent.

La compensation anticipée	Il s'agit d'une opération d'achats dont la réalisation précède celle d'exportations prévisionnelles pour lesquelles une contrepartie est envisagée. Cette technique permet à un exportateur français, par exemple, d'ouvrir un compte témoin, ou compte d'évidence, auprès de la **banque centrale du pays de son futur client.** Tous les achats effectués par l'exportateur français sont enregistrés et serviront lors d'une future vente à remplir les obligations de compensation. L'exportateur se constitue un avoir de compensation (enregistré dans un compte centralisateur) grâce auquel il pourra couvrir une obligation de compensation suite à une vente.
L'offset	L'offset est une forme de compensation industrielle dans laquelle un pays importateur participe lui-même à la production du bien qu'il acquerra ultérieurement. Cette compensation induit des opérations de sous-traitance, de coproduction et de transferts de technologie que l'on regroupe sous l'appellation d'offset.

Le financement de projet

❑ *Définition*

Il s'agit d'un montage novateur par lequel un grand contrat est financé par recours au financement du marché. Une société *ad hoc* est spécialement créée pour le projet. Elle collecte les fonds empruntés pour financer l'investissement et donc payer les fournisseurs et se charge de rembourser ultérieurement les banquiers prêteurs grâce aux bénéfices dégagés par l'exploitation de l'investissement. Basé sur le financement d'actif, le financement de projet est adossé à la valeur/performance économique de l'actif et sans recours contre sur les actionnaires. Ce montage repose sur des évaluations techniques et économiques satisfaisantes et nécessite une documentation financière complexe (contrat de prêt, dispositif de sûretés, audit, étude de faisabilité, évaluation de la performance de l'équipement à financer). Une modélisation des flux est nécessairement élaborée qui intègre plusieurs scénarios (évolution basse, moyenne ou haute des sources énergétiques ou du cours du produit à fabriquer…). Les financements de projet ont constitué une réponse au manque de fonds publics pour financer des projets d'infrastructure (ligne ferroviaire, autoroute…), plates-formes pétrolières ou centrales électriques…

Principes de cotation de change

Fiche 45

Les opérations de commerce international peuvent être libellées dans des devises différentes de celle de l'acheteur ou du vendeur. Les paiements se font rarement au comptant mais souvent à une échéance plus ou moins grande. Acheteurs et vendeurs doivent maîtriser les principes de cotation afin d'évaluer leurs recettes ou leurs dépenses et utiliser à bon escient les différentes techniques de couverture du risque de change.

❑ *Principes de cotation*

• Présentation des cours de change

Dans la pratique une devise est caractérisée par un cours de change et un taux d'intérêt. Ce dernier sert de taux de référence pour les opérations de prêt ou d'emprunt en devises. À une date donnée, le cours et le taux du dollar américain se résument ainsi :

Cours de change de EUR/USD		Taux d'intérêt sur l'USD	
Cours d'achat	**Cours de vente**	**Taux emprunteur (bid)**	**Taux prêteur (*offer*)**
1,3610	1,3618	5 1/2 %	5 9/16 %
Cours import	Cours export	Taux d'un placement	Taux d'un emprunt

Le côté gauche de la cotation est toujours inférieur au côté droit.

Le côté gauche s'appelle le cours demandé ou bid (prix auquel le coteur achète). Pour une entreprise qui demande le prix, il s'agit du cours export.

Le côté droit s'appelle le cours offert ou *ask* (prix auquel le coteur vend). Pour une entreprise qui demande le prix, il s'agit du cours import.

L'écart entre les deux côtés s'appelle le *spread*. Il varie en fonction de plusieurs paramètres :

– la nervosité du marché ;
– le montant traité ;
– le contexte économique sur la devise.

Notons qu'une opération de change comptant correspond à :
Un engagement du vendeur à mettre à disposition de l'acheteur, généralement dans un délai de 2 jours ouvrés, chez une banque à l'étranger (une banque correspondante) une certaine somme en compte en monnaie étrangère.
Un engagement de l'acheteur de régler dans le même délai, soit en monnaie nationale, soit en une autre monnaie (selon le même mécanisme de la banque correspondante).
Si une entreprise importe pour 100 000 USD, cela représente 100 000 / 1,3610 = 73 475,38 EUR.
Si une entreprise exporte pour 100 000 USD, cela équivaut 100 000 / 1,3618 = 73 432,22 EUR.
À ces valeurs, il faut tenir compte de la commission de change qui diminue les recettes à l'export et qui augmente le coût d'achat à l'import.
Parallèlement, si un exportateur sollicite une avance en devises (USD), la banque pratiquera un taux d'intérêt de 5 $^{9}/_{16}$ % soit 5,5625 % ; par contre un placement d'USD ne serait rémunéré qu'à 5 $^{1}/_{2}$ %.

• Le coût net d'une importation et la recette nette d'une exportation

Les banques perçoivent des commissions de change ainsi que des commissions de transfert lorsque les fonds doivent être envoyés à l'étranger.
Les commissions **réduisen**t la recette export **et majorent** le décaissement import.

• Une opération de change : un couple de devises

Une opération de change porte donc **toujours sur un couple de devises** : EUR/CHF, EUR/CAD ou EUR/USD et le sens de l'opération s'applique à la devise principale, c'est-à-dire la première devise du couple, appelé devise de base. Dans le cas présent, il s'agit de l'euro. La seconde devise du couple s'appelle **devise de contre-valeur**.
EUR/AUD signifie que le cours représente la valeur d'un EUR en AUD (on dira Euro contre Dollar Australien).
USD/GBP signifie que le cours représente la valeur d'un USD en GBP (on dira Dollar contre Livre Anglaise).
Un cours d'EUR/AUD à 1,6575 signifie 1 EUR = 6,575 USD.
Le cours d'un couple de devise représente donc **toujours** la contre-valeur en devise secondaire d'une unité de la devise principale.
En général, les devises sont toujours cotées contre le dollar américain (Dollar). Si l'on veut par exemple donner une cotation de AUD/CHF, on se servira des prix en AUD/USD et USD/CHF pour en déduire le prix.

◆ *Exemple de calcul de cours croisés :* Calcul d'un CHF/JPY.
Supposons que nous soyons une banque et qu'un client nous demande un prix de CHF/JPY au comptant.
Ce prix ne se trouve pas spontanément, il faut donc passer par l'USD.
Sur le marché des changes, les cours de ces devises contre USD sont :
USD/CHF = 1,1249/**51 noté aussi 1,1249 – 1,1251 CHF**.
USD/JPY = **116,51**/54 **noté aussi 116,51 – 116,54 JPY**.

Calculons le cours d'achat, c'est-à-dire le cours de gauche

Ainsi vendre le CHF contre l'USD, cela revient à acheter de l'USD contre du CHF à 1,1251 tandis qu'acheter du JPY contre de l'USD, c'est vendre de l'USD contre JPY à 116,51.

La première transaction a été faite sur **le cours de droite** et la deuxième sur **le cours de gauche**.

Ces 2 cours signifient que 116,51 JPY valent 1,1251 CHF (= 1 USD).

Donc **1 CHF = 116,51 / 1,1251 JPY = 103,55 (il s'agit du cours d'achat, c'est-à-dire du cours de gauche).**

Calculons le cours de vente, c'est-à-dire le cours de droite

Rappelons que :

Sur le marché des changes, les cours de ces devises contre USD sont :

USD/CHF = **1,1249/**51 **noté aussi 1,1249 –** 1,1251 CHF.

USD/JPY = 116,51/**54 noté aussi** 116,51 **– 116,54 JPY**.

Acheter le CHF contre de l'USD est équivalent à vendre de l'USD contre du CHF à 1,1249 tandis que vendre du JPY contre de l'USD signifie acheter de l'USD contre du JPY à 116,54.

La première transaction a été faite sur le cours de gauche et la deuxième sur le cours de droite.

Ces 2 cours signifient que 116,54 JPY valent 1,1249 CHF (= 1 USD).

Donc **1 CHF = 116,54 / 1,1249 JPY = 103,60**.

Le cours **CHF/JPY = 103,55 – 103,60** ou encore **103,55/60**

Le marché à terme

❑ *Définition*

Le marché des changes à terme, (*forward market)* est un marché où les devises s'échangent à un cours déterminé immédiatement, mais pour une livraison à une date future prédéterminée. Ce marché peut être utile pour un exportateur qui va recevoir des devises à une échéance donnée et qui souhaite dès maintenant figer son cours de change afin de se garantir le produit en euros ou en dollars de son exportation. On peut bien évidemment appliquer le même raisonnement à un importateur qui veut arrêter d'avance le coût de son approvisionnement.

Le cours déterminé, appelé « cours à terme », résulte d'une opération de change au comptant et de deux opérations parallèles de prêt et d'emprunt. Cette opération est « irréversible », il s'agit d'un engagement ferme sur le montant, la durée, le taux. Si l'opérateur ne livre pas les devises (cas d'une exportation) ou ne prend pas livraison des devises (cas d'une importation), il devra payer une pénalité à la contrepartie bancaire.

❑ Les contrats

Les contrats à terme résultent d'un accord entre une banque et une entreprise pour l'achat ou la vente à l'échéance d'un montant de devises, à un taux fixé et à une échéance déterminée.
Un exportateur qui va recevoir des devises dans trois mois, **peut effectuer une opération de vente de devises à terme à trois mois**.
Un importateur qui doit régler une facture en devises dans six mois pourra quant à lui, en fonction de son évaluation du risque de change, **engager une opération d'achat de devises à six mois**.
Le calcul des cours à terme est obtenu par une formule mathématique qui tient compte :

– du cours de change comptant ;
– du différentiel entre le taux d'intérêt de la devise et le taux de l'Euribor ;
– et du facteur temps.

◆ *Exemple de cotation :*
Une banque fournit les indications financières suivantes.
Cours comptant 1 EUR= 1,3789 – **1,3800 USD**.

Cours à terme	1 mois	2 mois	3 mois	6 mois
1 EUR en USD	1,3785	1,3771	1,3754	1,3708

On dit que l'euro est **en déport** par rapport au dollar, cela signifie qu'il perd de la valeur par rapport au dollar. On aurait pu dire l'euro est **en déport de 15 points** (1,3785-1,3800) à 1 mois par rapport au dollar ; 29 points à 2 mois, 46 points à 3 mois… (cours à terme- cours spot).
Un exportateur vient de facturer un client 138 000 USD payables à 90 jours.
Sur la base du cours spot (dont il ne peut pas bénéficier car il recevra les dollars dans 90 jours !), La créance vaut 100 000 EUR.
Si l'exportateur prend une couverture à terme, la banque s'engage à lui reprendre les dollars sur la base (1 EUR=1,3754 USD) soit 100 334,44 EUR (hors commissions de change qui réduit la recette de l'exportateur) quel que soit le cours réel dans 90 jours.
L'entreprise choisira de se couvrir en fonction de son anticipation propre sur la devise.

Notion de risque de change

Fiche 46

Les entreprises sont confrontées au risque de change dès qu'elles effectuent soit des opérations commerciales avec l'étranger, importations et exportations, soit des opérations financières, transferts de fonds, Dans certains pays, les opérateurs importateurs ou exportateurs sont soumis à des réglementations des changes plus ou moins contraignantes qui peuvent limiter les possibilités de choix de devises dans les contrats commerciaux.

Les entreprises utilisent généralement les banques pour couvrir le risque de change, même si certains assureurs tels que Coface offrent des produits attractifs ou ciblés.

La mesure du risque de change

❑ *Exemples introductifs*

- Opération export

Une coopérative vend 750 hectolitres de concentré de jus de pommes à 143 USD FOB Le Havre le conteneur de 100 litres à un client américain. La marchandise est payable à 180 jours. Le jour de la vente le dollar américain cotait 1 EUR = 1,30 USD sur le marché au comptant. Le jour du règlement, l'USD cote **1 EUR = 1,43 USD**. On s'aperçoit que si l'entreprise avait encaissé comptant sa vente, elle aurait reçu (750 × 143 USD / 1,30 EUR) soit 82 500 EUR.

En accordant un délai de règlement de six mois, compte tenu de la baisse du dollar, elle va recevoir (750 × 143 USD **/1,43** EUR) soit 75 000 EUR. **On constate un manque à gagner de 7 500 EUR**.

- Opération import

D'autre part, cette entreprise importe du Canada du matériel de manutention pour l'exploitation agricole.

Montant de l'importation **604 800 CAD**, au moment de la facturation, le CAD cotait **1 EUR = 1,68 CAD.** Le fournisseur canadien a accordé un délai de règlement à son client de 90 jours. Lors de son règlement, le CAD cote **1 EUR = 1,60 CAD**, l'importateur va donc décaisser (604 800 CAD/1,60) soit 378 000 EUR. 0r, si l'acheteur avait réglé immédiatement, il n'aurait payé que (**604 800 CAD** /1,68 EUR) soit 360 000 EUR. **On constate une perte de change de 18 000 EUR**.

La naissance du risque de change

❑ *La position de change*

La notion de risque de change est fortement liée à la notion de position de change. Elle correspond à la différence entre les devises possédées (ou à recevoir) et les devises dues (ou à livrer). Ainsi si les dettes l'emportent sur les créances, on dit que la position est **courte (*short*)**, à l'inverse on dira que la position est **longue (*long*)**.

❑ *Risque de change et exportations*

Lorsqu'un exportateur fait des propositions de prix ou présente un devis libellé en devises étrangères, il se trouve en risque aléatoire de change car il ne sait pas si un contrat commercial va naître suite à cette proposition. Il en est de même lorsque l'entreprise pratique la vente à l'export sur catalogue, elle se trouve en risque aléatoire de change tout au long de l'année.

Après la phase d'offre et de négociation, en cas d'accord, un contrat commercial est signé entre les deux parties. À partir de ce moment, l'exportateur se trouve en risque économique de change. Soit, il ne se protège pas du risque de variation de change. La perte éventuelle de change peut remettre en cause la profitabilité voire l'équilibre financier de l'opération commerciale.

❑ *Risque de change et importations*

Lorsqu'une entreprise importe des produits semi-ouvrés ou des matières premières, libellés en devises, elle doit gérer son risque de change entre la date de facturation et la date de règlement. Si les produits importés rentrent dans la production de produits finis, destinés, par exemple, à l'exportation, une mauvaise gestion du risque de change import peut provoquer une augmentation du coût de revient et donc une perte de compétitivité à l'export.

❑ *Le choix de la monnaie de facturation*

La monnaie de facturation est la devise dans laquelle sera libellé le contrat d'achat ou de vente. Les parties au contrat, qui ont la liberté de choisir cette monnaie de facturation, peuvent choisir une devise plutôt qu'une autre afin de minimiser le risque de change. De nombreux paramètres peuvent influencer le choix de la devise durant la négociation commerciale tels que :

– monnaie de référence de l'acheteur compte tenu de la relation entre sa devise locale et le dollar par exemple ;

– devise des recettes export de l'acheteur ;

– financement en devises possible à des conditions plus avantageuses ;
– monnaie de référence des achats du vendeur (ou des intrants…). Ainsi des exportateurs français qui ont des coûts de production ou des coûts d'achat en USD pourront préférer facturer en USD plutôt qu'en euros.

Les avantages et inconvénients de la facturation en euros et en devises étrangères.

	Facturation en monnaie nationale	Facturation en devises étrangères
Avantages	Le risque de change est inexistant : le vendeur connaît le montant exact de l'encaissement dès la conclusion du contrat. La facturation en monnaie nationale offre des facilités au niveau comptable. Les opérations avec l'étranger sont comptabilisées comme des opérations nationales. L'entreprise peut éviter une réduction potentielle de sa marge bénéficiaire suite à une évolution défavorable des cours de change.	L'acheteur peut comparer plus aisément les prix entre plusieurs offres. Dans certains devises, des financements sont possibles à des taux attractifs (actuellement le JPY et le CHF). La facturation en devises donne une image de professionnalisme. La concession d'une facturation en devises peut donner la possibilité de négocier d'autres aspects financiers importants du contrat (comme, par exemple, la loi et le tribunal compétent en cas de litige). L'entreprise exportatrice peut espérer une évolution favorable des devises.
Inconvénients	Il y a transfert du risque de change sur l'acheteur, élément qui peut bouleverser le rapport de force dans la négociation. La négociation peut s'avérer difficile sur d'autres aspects du contrat. Le vendeur peut subir une perte potentielle liée à une évolution favorable de la monnaie étrangère s'il l'avait choisie comme monnaie de facturation. Une tarification en monnaie nationale est souvent accompagnée de clauses d'indexation rendant la protection illusoire.	Une politique de gestion du risque de change devra être mise en place. La facturation en devises apporte des lourdeurs comptables, les comptes clients se présentant en devises. La marge commerciale nette peut se réduire suite à une variation des cours de change défavorable ou encore au coût de la protection de change.

Fiche 47

La gestion du risque de change à l'export par les techniques bancaires

Les entreprises sont confrontées au risque de change dès qu'elles effectuent soit des opérations commerciales avec l'étranger, importations et exportations, soit des opérations financières, transferts de fonds, Dans certains pays, les opérateurs importateurs ou exportateurs sont soumis à des réglementations des changes plus ou moins contraignantes qui peuvent limiter les possibilités de choix de devises dans les contrats commerciaux.

Les entreprises peuvent gérer en interne le risque de change. Cependant, elles sont de plus en plus nombreuses à utiliser les produits proposés par les banques ou moins fréquemment les techniques d'assurance proposées par les assureurs crédit. Le risque de change peut être **incertain** (période d'offre) ou **certain** (contrat commercial accepté et entrée en vigueur du contrat). Certaines techniques sont adaptées à toutes les situations d'autres ne sont utilisables que si le risque de change est certain.

La gestion interne du risque de change

Préambule : une des premières techniques consiste à n'accepter de facturer ou d'être facturé que dans sa monnaie nationale. Les entreprises américaines fonctionnent généralement selon ce schéma. Elles imposent souvent la facturation en USD.

Nous allons présenter les techniques les plus courantes :

– la clause de change contractuelle ;
– *le netting* ou compensation multilatérale des créances et des dettes en devises étrangères ;
– le termaillage ;
– la compensation des flux ;
– les swaps en devises.

Typologie	Définition
La clause de change contractuelle	Cette clause consiste à indiquer dans le contrat un cours de conversion de référence afin qu'en cas d'évolution défavorables des cours de change, le vendeur puisse préserver sa marge. Généralement cette clause, assez difficile à négocier, indique un tunnel matérialisé par deux bornes autour d'un cours pivot. À chaque échéance, le prix du contrat est revu si le cours de change effectif se situe en dehors des bornes

<table>
<tr><th>Typologie</th><th colspan="2">Définition</th></tr>
<tr><td>Le netting</td><td colspan="2">C'est une pratique courante dans les grands groupes internationalisés qui permet de réduire le nombre et le montant des transferts entre la société mère et les filiales. Cette technique diminue le niveau de risque de change, le coût des couvertures de change et des commissions bancaires de change et de transfert</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Le termaillage</td><td colspan="2">Le termaillage consiste à accélérer ou retarder les encaissements ou les décaissements des devises étrangères selon l'évolution anticipée de ces devises. Cette technique vise donc à faire varier les termes des paiements afin de profiter de l'évolution favorable des cours</td></tr>
<tr><td>Évolution de la devise</td><td>Situation d'exportation</td></tr>
<tr><td>Devise étrangère s'apprécie</td><td>Accélérer le paiement quitte à accorder un escompte pour paiement anticipé</td></tr>
<tr><td>Devise étrangère se déprécie</td><td>Encaisser la recette en devises et la placer sur un compte en devises en attendant une revalorisation de la devise si elle est espérée à court terme</td></tr>
<tr><td>La compensation des flux</td><td colspan="2">Elle est possible que si l'entreprise réalise des opérations d'exportation et d'importation. Elle reçoit d'une part des flux en devises et procède à des transferts dans les mêmes devises. La coïncidence des échéances et des montants étant impossible, l'entreprise peut parvenir par le biais de compte centralisateur en devises étrangères minimiser son besoin de couverture. Elle couvre que le différentiel entre les encaissements et les décaissements en devises. Cette pratique est assez limitée car très contraignante</td></tr>
<tr><td>Les swaps de devises</td><td colspan="2">On nomme swap l'échange, entre deux entreprises, de deux prêts exprimés dans des devises différentes. L'opération permet de fermer la position de change de chaque protagoniste dans la devise de l'autre. Ceci annule le risque de change. À l'échéance du prêt, l'une des deux parties verse à l'autre le différentiel d'intérêt. Cette technique est recommandée dans les échanges entre une société mère et ses filiales</td></tr>
</table>

La couverture du risque de change par les techniques bancaires

On se limitera aux produits suivants : couverture à terme, avance en devises et l'option de change.

❑ *Les couvertures à terme*

La couverture sur le marché à terme est une des techniques les plus utilisée par les entreprises étant donnée sa simplicité d'emploi. La couverture à terme se fonde sur un échange d'une devise contre une autre, sur la base d'un cours comptant fixé avec livraison réciproque à une date convenue.

• Principes

Le change à terme permet de fixer aujourd'hui un cours de vente de devises pour une échéance future. L'exportateur, pour se couvrir contre le risque de change lié à la dépréciation éventuelle d'une devise, vend à terme à sa banque le montant des devises de sa créance. Il « bloque » ainsi de façon précise le montant en monnaie nationale qu'il recevra à l'échéance.

• Atouts et limites du change à terme

Avantages	Inconvénients
Le cours est garanti et connu dès la couverture. Cette technique ne nécessite aucun suivi administratif. Elle est souple d'utilisation (échéance sur mesure, couverture pour de nombreuses monnaies).	Cette technique est peu adaptée aux risques potentiels en raison du caractère irrévocable de l'engagement, même si l'exportateur peut proroger sa position. Le client étranger doit être ponctuel dans son règlement afin que ce dernier puisse permettre de rembourser la banque prêteuse Il est prudent d'anticiper un délai supplémentaire. Le cours garanti n'est pas négociable. Il est impossible de profiter d'une évolution favorable des cours de la devise sauf à utiliser le change à terme avec intéressement.

• Change à terme et refinancement

L'exportateur recherche non seulement à couvrir son risque de change mais aussi à se refinancer. En effet, ayant accordé un crédit à son client, on parle de crédit fournisseur, l'exportateur souhaite obtenir de son banquier une facilité de trésorerie pour faire face à ses dépenses et à ses dettes en attendant l'échéance de sa créance export. Les banques peuvent proposer d'escompter la créance export. Il s'agit d'une mobilisation de créance née sur à l'étranger (MCNE). Lorsque la créance est en devises, l'escompte sera réalisé sur la base d'une valeur future établie à partir d'une couverture à terme.

❑ *Les avances en devises*

• Principes

Il s'agit d'un prêt en devises accordé par une banque à un client exportateur pour couvrir une créance dont l'échéance est plus ou moins proche. En empruntant, l'exportateur obtient une source de financement et s'il convertit les devises obtenues en euros, il annule le risque de change. Généralement le prêt en devises est destiné à obtenir des euros et améliorer la trésorerie de l'entreprise.

À l'échéance du prêt, l'exportateur rembourse la banque du nominal de l'emprunt majoré des intérêts calculés sur la base du taux d'intérêt sur la devise (par exemple Libor, USD, 3 mois).

L'avance en devises sera d'autant plus intéressante que le taux d'intérêt de la devise concernée est proche voire inférieur au taux du crédit dans sa monnaie nationale.

• Deux possibilités :

L'entreprise emprunte le montant exact de la créance export, elle devra à échéance rembourser le capital majoré des intérêts. Ces derniers pourraient être couverts par un achat à terme pour couvrir le risque de change sur les intérêts. Le capital emprunté est par ailleurs remboursé par le règlement du nominal de la facture par le client étranger.

L'autre solution consiste à emprunter un montant légèrement inférieur à la facture afin que le montant emprunté majoré des intérêts corresponde au règlement futur du client étranger. Cette solution a l'avantage de supprimer le risque de change sur les intérêts.

La décision de recourir aux avances en devises dépend de l'état de la trésorerie de l'entreprise et du différentiel de taux d'intérêt entre les financements en monnaie et ceux dans la devise étrangère.

• Atouts et limites de l'avance en devises

Avantages	Inconvénients
Technique très simple qui ne nécessite aucun suivi par l'entreprise Possibilité d'obtenir une ADE pour des montants faibles ou importants en fonction des lignes de crédit négociées avec la Banque. Si le taux de l'euro-devise est inférieur au taux de l'euribor, l'ADE devient encore plus favorable La gestion du risque de change peut se faire opération après opération	L'échéance de la créance doit être connue, car celle du prêt sera souvent alignée sur cette dernière. Cependant en fonction de la solvabilité de l'entreprise, les lignes d'ADE peuvent être très réduites ou au contraire prorogée en fonction des besoins de l'exportateur Cette technique n'est pas adaptée à la couverture du risque de change potentiel en période d'offre mais concerne les opérations certaines L'exportateur ne pourra pas bénéficier d'une évolution favorable du cours de la devise entre l'ADE et le règlement du client étranger

❑ *Les options de change*

Les techniques précédentes sont bien adaptées à la couverture d'un risque de change certain, c'est-à-dire lorsque la réalisation de l'opération commerciale est sûre. Cette situation n'est pas toujours le cas. Ainsi l'opération est incertaine dans le cas des appels d'offres ou des ventes en devises « sur prix catalogue avec une validité de plusieurs mois ». D'autre part, les techniques précédemment évoquées offrent peu de possibilité de bénéficier d'une évolution favorable de la devise entre le moment de la facturation et le paiement. Les options de change répondent à deux objectifs :

– profiter d'une évolution favorable du marché des changes ;
– couvrir un risque de change certain ou incertain.

• Définition

L'option de change est un instrument de couverture du risque de change qui donne droit à son acquéreur de prendre livraison ou de livrer une devise à un cours et à (ou

jusqu'à) une échéance convenue, en lui laissant le choix de réaliser ou non la transaction précédemment définie.
Ainsi l'acheteur d'une option de vente de devises **acquiert le droit – et non l'obligation –** de vendre un certain montant de devises.
Par ailleurs, l'acheteur d'une option d'achat de devises acquiert le droit – et non l'obligation – d'acheter un certain montant de devises à un prix fixé dès l'origine (appelé prix d'exercice), jusqu'à, ou à, une certaine échéance (appelée date d'exercice). Comme dans le cas d'une option de vente, cours et échéance sont fixés préalablement.
Le détenteur d'une option peut donc décider librement de l'exercer, c'est-à-dire d'acheter ou de vendre la devise au prix d'exercice. Mais il peut également renoncer à utiliser ce droit si le cours qu'il peut obtenir sur le marché des changes est plus avantageux pour lui.

• Déroulement de l'option

L'option de change permet donc à son détenteur de couvrir son risque de change tout en préservant la possibilité de réaliser un gain de change dans le cas d'une évolution favorable du cours de la devise.
En contrepartie du service et des risques encourus par le vendeur de l'option (généralement un banquier), une prime, plus ou moins importante suivant les situations (devises, durées de couverture, cours garantis), est demandée à l'acheteur de l'option. Le risque de l'acheteur d'options est ainsi limité au montant de cette prime.
Le dénouement d'une option peut se faire selon trois voies :

– il y a abandon de l'option si l'acheteur d'option trouve avantage à acheter (ou à vendre) ses devises sur le marché des changes ;
– il y aura exercice de l'option dans le cas contraire ;
– enfin, il y a revente de l'option lorsque celle-ci a encore une valeur positive et que l'entreprise n'a pas réalisé son opération commerciale et n'a plus besoin de l'option.

• Option européenne ou américaine

Option européenne et option américaine	Dans le cas d'une option européenne, l'exercice de l'option ne peut se faire qu'à l'échéance, tandis que dans le cas d'une option américaine, l'option peut être exercée pendant toute la durée de vie du contrat jusqu'à son échéance. Toutes autres choses restantes égales, la prime d'une option américaine sera plus élevée que la prime d'une option européenne.
Option d'achat ou option de vente	Pour un couple de devises fixé, il existe deux catégories d'options : L'option d'achat *(call)* de cette devise, qui protège l'acheteur de l'option de l'appréciation de la devise dans laquelle il a été facturé. Elle correspond au besoin d'un importateur qui veut se protéger d'une hausse de la devise de facturation. Ainsi l'importateur achète une option selon le libellé suivant : achat d'un **put monnaie locale (ex EUR)/call devise étrangère de facturation (ex USD)**, prix d'exercice, échéance et type (option européenne ou américaine). Un exportateur achète un call EUR/ put USD.

• L'exercice de l'option

Un exportateur achète, quant à lui, une option de vente de devises pour se protéger contre une baisse de la devise dans laquelle il a facturé son client étranger. Si le cours a effectivement fortement baissé et est en deçà de celui du prix d'exercice de l'option, l'entreprise a intérêt à exercer celle-ci. À l'inverse, si le cours a fortement augmenté (donnant une variation supérieure au prix de l'option), l'entreprise a intérêt à abandonner l'option et à changer les devises sur le marché au comptant.

Un importateur, qui veut se protéger d'une hausse de la devise dans laquelle il est facturé, achète une option d'achat de devises. Si le cours de la devise a effectivement fortement augmenté et est au-dessus du prix d'exercice de l'option, l'entreprise a intérêt à exercer celle-ci. À l'inverse, si le cours a fortement diminué (donnant une variation supérieure au prix de l'option), l'entreprise a intérêt à abandonner celle-ci.

La fixation du prix d'exercice

Le choix du prix d'exercice est laissé à l'initiative de l'acheteur qui le propose au vendeur. Ce prix d'exercice ou *strike price* sera le cours auquel s'échangeront les devises en cas d'exercice de l'option.

- Le prix d'exercice peut être **à la monnaie**, lorsqu'il est choisi égal au cours comptant (option américaine) ou au cours à terme en option européenne.
- Le prix d'exercice est **dans la monnaie**, si le cours choisit est plus favorable pour l'acheteur d'option. Dans ce cas la prime devient de plus en plus élevée.
- Le prix d'exercice est en **dehors de la monnaie**, si le cours choisit est moins favorable pour l'acheteur d'option. Dans ce cas la prime devient de plus en plus faible.

• Avantages et inconvénients des options

Avantages	Inconvénients
Adaptée à la couverture des risques certains mais également et surtout aux risques incertains. En cas d'acceptation de l'offre, cette technique permet de profiter d'une évolution favorable de la devise étrangère. Possibilité de revente de l'option dans le cas où le contrat n'est pas signé. Pas d'impact bilanciel pour l'exportateur.	Le coût de la prime parfois élevé. Assez technique. Nécessite un suivi du trésorier. Montant minimal de l'opération (au moins 100 000 USD). Ne constitue pas une source de financement.

• Synthèse sur les couvertures bancaires

Types d'opération	Avances en devises	Change à terme/ CATI change à terme avec intéressement	Option de change
À l'exportation	ADE	Vente à terme de devises contre monnaie locale	Achat d'une option d'achat EUR contre USD

La gestion du risque de change à l'export par les techniques d'assurance

Fiche 48

Les assureurs proposent une panoplie de produits d'assurance pour couvrir le risque de change sur contrat de commerce courant et sur contrat de biens d'équipements légers ou lourds.

Simples d'utilisation et adaptées aussi bien à des PME qu'à des grandes entreprises, certaines polices sont délivrées pour le compte de l'État. On distingue les polices qui garantissent un cours et indemnisent uniquement en cas de perte des polices qui proposent un cours de référence avec participation aux bénéfices en cas d'évolution favorable de la devise étrangère. Les assureurs proposent souvent des couvertures pour les flux export et parfois aussi pour les flux import.

L'offre Coface

❑ *Couverture en période de négociation*

L'assurance **change négociation** et l'assurance **change négociation avec intéressement** sont des polices adaptées à la négociation des contrats et donc au risque de change incertain.

À l'initiative des pouvoirs publics, elles ont été mises en place pour couvrir le risque de change des exportateurs de grands contrats d'équipement.

Le principe ressemble à une couverture à terme, un cours de change de référence est garanti, il sera ensuite appliqué pour la période de remboursement de l'acheteur. Toutes les polices supposent le paiement d'une prime d'assurance qui se décompose en deux parties : une prime de mise en place et une prime de succès (dans le cas où l'entreprise emporte le contrat au terme de la négociation).

L'assurance change négociation ne permet pas la renégociation du cours garanti tandis que la version avec intéressement autorise l'exportateur à changer de cours de référence si l'évolution de la devise étrangère lui est favorable.

Coface propose aussi une police CIME (pour les exportateurs de flux dans 6 devises différentes.) Contre le paiement d'une prime, l'exportateur bénéficie d'un cours de change sur une période donnée pour un montant de CA en devises négocié d'avance. Cette police prévoit plusieurs niveaux d'intéressement en cas d'évolution favorable de la devise étrangère.

❑ *L'assurance change négociation*

• Typologie des produits

Un produit adapté déclinable en deux versions :

– l'assurance change négociation avec une couverture à hauteur de 100 % de la perte de change ;
– l'assurance change négociation avec intéressement qui permet, en outre, de bénéficier de 50 % ou 70 % de la hausse pendant la négociation commerciale. Le taux d'intéressement est fixé dès la souscription de la garantie.

• Prime

La prime varie en fonction de la durée de négociation, de la devise garantie, du choix ou non d'un intéressement.

– une partie est perçue dès la fixation du cours garanti (remboursable partiellement en cas d'échec de vos négociations) ;
– le solde de la prime n'est payable que si le contrat commercial est signé ;
– un minimum de prime de 150 EUR est appliqué pour toutes les garanties.

◆ *Exemple :*

Une société a répondu à un appel d'offres et se trouve engagée dans une offre pour 2 millions de dollars américains sur 6 mois, durée de la validité de l'offre.

Montant garanti de l'offre : USD 200 000
Durée des négociations : 6 mois
Cours garanti : EUR 1 = 1,25 USD

Cas 1 – Version Négociation

Hypothèse 1 : Cours de liquidation à l'échéance de paiement : 1 EUR = 1,29 USD	**Hypothèse 2** : Cours de liquidation à l'échéance de paiement : 1 EUR = 1,22 USD
Perte indemnisée par Coface : EUR 49 610	Gain de change reversé à Coface : EUR 39 340

Pour une prime totale d'EUR 2 500 environ selon le barème de l'assureur.

Cas 2 – Version Négociation avec intéressement à 50 %

La devise s'est appréciée contre l'euro pendant la période de négociation et l'entreprise a opté à la signature du contrat d'assurance change pour un intéressement de 50 %.

Cours à la date de révision : EUR 1 = USD 1,23 Nouveau cours garanti : EUR 1 = USD 1,24 **Hypothèse 1** : Cours de liquidation à l'échéance de paiement : 1 EUR = USD 1,29	**Hypothèse 2** : Cours de liquidation à l'échéance de paiement : 1 EUR = USD 1,22 Gain de change : EUR 2 644
Perte indemnisée par Coface : EUR 6 252	Gain de change reversé à Coface : EUR 1 322 car l'intéressement est égal à 50 %

Pour une prime totale d'EUR 3 500 environ selon le barème de l'assureur.

❑ *L'assurance change contrat*

Descriptif : L'ensemble des échéances du contrat d'exportation sont couvertes à hauteur de 100 % de la perte de change.
Prime : Elle varie en fonction du délai nécessaire à la conclusion et /ou l'entrée en vigueur du contrat et de la devise.
Elle est payée en totalité lors de la fixation du cours garanti. Un minimum de prime de 150 EUR est appliqué.

Les techniques de paiement à l'import

Fiche 49

Les importateurs sont soucieux dans un premier temps d'obtenir la marchandise qu'ils ont commandée, la réalisation du contrat commercial en termes de délai et de performance. Les fournisseurs sont en premier lieu préoccupés par le règlement de la marchandise. Peuvent-ils faire confiance à leurs acheteurs qui se situent parfois à plusieurs dizaines de milliers de kilomètres et qu'ils connaissent uniquement dans de nombreux cas que par téléphone, par fax, par mail voire par visioconférence.

À l'import, comme à l'export (➤ fiche 34), Il existe deux familles de techniques de paiement :

- **l'encaissement simple** : marchandises contre paiement ;
- **l'encaissement documentaire** : documents représentatifs de la marchandise contre paiement. Les documents transitent par les banques qui les contrôlent.

Le fournisseur étranger accepte de travailler en encaissement simple qu'avec les clients réguliers présentant une bonne solvabilité dans des pays à faible risque politique.

Par contre si l'importateur ne présente pas des garanties de solvabilité, le fournisseur étranger va négocier des techniques documentaires plus ou moins strictes.

Pour se sécuriser, le fournisseur peut aussi recourir à l'assurance-crédit et à l'affacturage lorsqu'ils existent dans son pays.

Trois techniques documentaires sont envisageables à l'import :

– La remise documentaire ;

– le crédit documentaire ;

– la lettre de crédit *stand-by*.

Le paiement d'avance

Si cette technique présente de nombreux avantages pour le vendeur (➤ fiche 34), elle présente de nombreux inconvénients pour l'acheteur. L'acheteur supporte tous les risques :

– non-livraison ;
– retard de livraison ;
– non-conformité des marchandises ;
– faillite du fournisseur ;
– délai de livraison souvent décompté à partir de la réception des fonds par le fournisseur. Si la fabrication nécessite un délai important, l'acheteur supporte sur le plan financier une avance de trésorerie couvrant le délai de fabrication et le délai d'acheminement.

Le paiement après expédition ou *open account*

Si cette technique évoquée dans la fiche 34 met le fournisseur en risque de non-paiement, elle offre de nombreux avantages pour l'importateur. La marchandise est réglée après expédition à x jours date de facture ou date de document de transport. Selon l'incoterm utilisé (excepté EXW), l'acheteur essaiera de négocier un délai de paiement décompté à partir :

– de la remise de la marchandise au transitaire (date de l'attestation de prise en charge – APC ou FCR en anglais) ;
– de la date du document de transport (CMR, LTA ou connaissement selon mode de transport) ;

Les avantages pour l'acheteur sont nombreux :

– obtention d'une facilité de trésorerie ;
– possibilité de vérifier l'état de la marchandise et le sérieux du fournisseur avant de payer ;
– négociation possible si la marchandise n'est pas conforme ou si le contrat n'a pas été respecté par le fournisseur.

La remise documentaire

La remise documentaire import est une procédure de recouvrement dans laquelle la banque du fournisseur étranger a mandat de transmettre les documents à une banque correspondante pour en obtenir le paiement. Le vendeur fait établir généralement les documents de transport à l'ordre d'une banque dans le pays de l'importateur. Cette banque doit remettre les documents commerciaux et de transport à l'importateur contre paiement à vue ou acceptation d'une traite avalisée ou non avalisée.

Cette technique présente de nombreux inconvénients pour le fournisseur (➤ fiche 34) et pour l'acheteur mais offre aussi de nombreux avantages à ce dernier.

❑ *Avantages et inconvénients de la remise documentaire pour l'importateur*

Les avantages	Les inconvénients
L'acheteur n'entame ni sa trésorerie (pas d'avance ou un simple acompte) ni ses lignes de crédit (par la demande d'émission d'un crédit documentaire). En termes de trésorerie, la remise documentaire soulage l'importateur. Il peut dans certains cas obtenir un délai de paiement plus long que celui qu'il accorde à ses propres clients. Le coût bancaire est minime.	L'acheteur n'a pas la garantie de la qualité et de la conformité de la marchandise. Le banquier présentateur ne lui montre que les documents représentatifs de la marchandise. L'acheteur est moins bien protégé quant au respect du contrat par son fournisseur en matière de délai, qualité… La procédure est plus souple que le crédit documentaire, moins formaliste, moins rigoureuse sur le plan des documents et des dates. Le crédit documentaire offre plus de possibilité de contrôler le fournisseur. L'acheteur supporte des frais de stockage à l'arrivée si la marchandise a voyagé plus vite que les documents.

Le crédit documentaire

❑ *Définition*

Le crédit documentaire est « une promesse donnée par le banquier de l'importateur à un fournisseur, selon laquelle le montant de sa créance lui sera réglé, pourvu qu'il apporte – à l'aide des documents énumérés- la preuve de l'expédition des marchandises ou la preuve que les prestations ou services ont été accomplis ».
Il s'agit donc d'un engagement écrit conditionnel de paiement donné par la **banque émettrice,** en faveur du vendeur **(le bénéficiaire),** et délivré à ce dernier à la demande et conformément aux instructions de l'importateur **(le donneur d'ordre).**
L'engagement est lié à la présentation par le fournisseur d'un ensemble précis de documents conformes aux instructions de l'importateur et ceci dans un délai déterminé. C'est une technique de paiement assez lourde à gérer mais qui offre une grande sécurité de paiement au fournisseur (➤ fiche 34) et une garantie de la bonne exécution du contrat sur le plan documentaire **uniquement**.
Les avantages et inconvénients du crédit documentaire pour le bénéficiaire ont déjà été listés dans la fiche 34. En tant qu'importateur, cette technique présente des atouts et contraintes non négligeables.

❑ *Avantages et inconvénients du crédit documentaire*

Les avantages	Les inconvénients
L'acheteur bénéficie d'une garantie documentaire. Si le crédit documentaire requiert les « bons documents », l'importateur peut se prémunir du risque de non-performance de son fournisseur par : – un certificat d'inspection ; – une attestation de conformité ; – un certificat de qualité ; – un certificat sanitaire ; – un certificat de test ; – une attestation de poids… Le fournisseur pourra accorder un délai de paiement plus ou moins long d'autant plus que le crédit documentaire serait confirmé par la banque notificatrice à l'étranger.	L'importateur demande à sa banque d'émettre un crédit documentaire. Si la banque y consent, elle a préalablement défini une ligne de crédit (encours de crédit documentaire/ LCSB autorisé) qui limite les capacités de l'acheteur pour l'obtention d'autres facilités bancaires. Dans les cas les moins favorables, l'émission du crédit documentaire est subordonné à une provision qui peut atteindre 100 % du crédit (fonds bloqué par le banquier) ou à la présentation de sûreté réelle (nantissement de compte titre, gage, hypothèque. Ces derniers cas sont plus contraignants.

La lettre de crédit *stand-by*

Il s'agit d'un crédit documentaire allégé. Moins contraignant que le crédit documentaire, la LCSB offre de nombreux avantages tant pour l'importateur que l'exportateur (➤ fiches 34 à 36). Cependant, la LCSB ne devra être concédée par l'importateur que s'il a confiance dans son fournisseur.
Cette technique est davantage conseillée lorsque l'importateur a un courant d'affaires avec son fournisseur.

❑ *Avantages et inconvénients de la LCSB*

Avantages	Inconvénients
Plus de souplesse pour modifier la commande Coût plus faible à l'usage. Réception des documents plus rapidement et donc disponibilité de la marchandise. Meilleure relation avec son fournisseur.	Pas opérationnelle avec tous les pays du monde. Risque que le fournisseur ne respecte pas certains aspects du contrat.

Zoom sur le crédit documentaire import

Fiche 50

Le crédit documentaire import est émis par une banque à la demande de l'importateur en faveur d'un bénéficiaire, un fournisseur à l'étranger. L'engagement de paiement à vue ou à échéance est irrévocable, pour une durée limitée mais conditionnel. Le fournisseur étranger ne sera payé à condition de présenter dans les délais les documents prévus conformes aux conditions et termes du crédit.

Chronologie de l'opération

Les étapes du crédit documentaire	Commentaires
Demande d'ouverture par l'importateur	À partir de l'offre du fournisseur, l'importateur rédige sa demande d'ouverture de crédit documentaire à partir d'un formulaire fourni par la banque ou par le biais d'un extranet (Crédoc Internet). Le contenu de la demande : Bénéficiaire, donneur d'ordre, les banques intervenantes, Montant, durée de validité, termes de paiement, date limite d'expédition, port de départ et d'arrivée, la nature de la marchandise décrite de façon sommaire, les documents requis qui doivent être cohérents avec l'incoterm…
Ouverture du crédit par la banque émettrice	La banque émettrice rédige un avis d'ouverture selon un message SWIFT MT 700/701 (si le texte est très long). Le télex est très peu utilisé. Le crédit indique entre autre le montant, la date de validité, le type de crédit et son mode de réalisation. La banque émettrice peut demander ou autorise la banque notificatrice à ajouter sa confirmation.
La définition des documents	Le texte du crédit précise les documents requis en fonction de la demande d'ouverture. En théorie, importateur et fournisseur ont négocié les termes et conditions du crédit et donc les documents. L'importateur peut être tenté d'exiger beaucoup de documents pour se protéger. L'important est d'exiger les documents utiles qui apportent une preuve documentaire du respect par le fournisseur de ses obligations contractuelles.

Les étapes du crédit documentaire	Commentaires
Réalisation du crédit	Les documents doivent être déposés dans les délais fixés dans le crédit (généralement dans les 21 jours de la date d'expédition) et les banques les examinent dans les délais prévus dans les RUU 600 (5 jours ouvrés à compter du lendemain de la réception des documents). Soit les documents sont conformes et les banques procèdent aux règlements à vue ou donnent un engagement de paiement à échéance selon le mode de réalisation du crédit. En cas d'irrégularités documentaires constatées par les banques, le bénéficiaire est dépendant de leur acceptation par l'acheteur et la banque émettrice sinon il y a rejet des documents.
Coûts du crédit documentaire	L'importateur devra supporter des commissions liées au déroulement du crédit : frais d'ouverture, commission d'engagement, frais de levée de documents, frais de correspondance… et dans certains cas tous les frais pris par les banques dans le pays du fournisseur si le crédit stipulé « frais hors de France à la charge du donneur d'ordre ».

Le crédit documentaire par l'exemple

TYPE DE MESSAGE MT 700–OUVERTURE DE CREDIT DOCUMENTAIRE/ ISSUE OF A LETTER OF CREDIT
DATE ET HEURE / **DATE AND TIME** : le 15/10/2007 A 12 H 54
DE / **FROM** : BNP PARIBAS TRADE CENTER PLACE DU MARCHE ST HONORE PARIS 75002
A / **TO** BIAT TUNIS TUNISIE
27 : SEQUENCE OF TOTAL 1/1
40A : NATURE DU CREDIT DOCUMENTAIRE / **FORM OF DOCUMENTARY CREDIT**
IRREVOCABLE
20 : NUMERO DU CREDIT DOCUMENTAIRE / **DOCUMENTARY CREDIT NUMBER**
75757510607956-C
31C : DATE D'EMISSION / **DATE OF ISSUE**
071015
40E : UCP LATEST VERSION
31D : DATE ET LIEU DE VALIDITE / **DATE AND PLACE OF EXPIRY**
071201 FRANCE
50 : DONNEUR D ORDRE / **APPLICANT**
FRANCE IMPORT
MARSEILLE FRANCE
59 : BENEFICIAIRE / **BENEFICIARY**
TUNISIATEX EXPORT
TUNIS
TUNISIE
32B : MONTANT ET CODE DEVISE / **CURRENCY CODE, AMOUNT**
EUR 244 850
39A TOLERANCE RELATIVE AU MONTANT/ **TOLERANCE**
10/10
41D : MODALITE D'UTILISATION / **AVAILABLE WITH.....BY.....**
BIATTNTU…
42C : TRAITE A / **DRAFT AT....**
A VUE / **AT SIGHT**
42D : TIRE / **DRAWEE**
BNP PARIBAS ST HONORE
43P : EXPEDITIONS PARTIELLES / **PARTIAL SHIPMENTS**

AUTORISEES
43T : TRANSBORDEMENTS / **TRANSHIPMENTS**
INTERDITS
44A: CHARGEMENT EXPEDITION / **LOADING ON BOARD/dispatch/taking in charge at/from...**
TUNIS LA GOULETTE TUNISIE
44B: A DESTINATION / **FOR transportation to....**
PAR MER MARSEILLE FRANCE
PAR AIR MARSEILLE AEROPORT FRANCE
44C: DATE LIMITE D'EXPEDITION / **LATEST DATE OF SHIPMENT**
071105 SELON PROFORMA 342 DU 070920
45A : NATURE DE LA MARCHANDISES / **DESCRIPTION OF GOODS AND/or services**
TEXTILES AS PROFORMA INVOICI 342 DU 070920
46A: DOCUMENTS REQUIS / **DOCUMENTS REQUIRED**
UN CERTIFICAT D'INSPECTION ATTESTANT DE LA QUALITE ET DE LA QUANTITE CONFORMES A LA COMMANDE ETABLI PAR ABC TEXOS A TUNIS
FACTURE COMMERCIALE ORIGINALE EN CINQ EXEMPLAIRES
LISTE DE COLISAGE
CERTIFICAT D'ASSURANCE A ORDRE ET ENDOSSE EN BLANC COUVRANT TOUS RISQUES POUR CIF/CIP + 10 % SELON MODE DE TRANSPORT
3/3 CONNAISSEMENTS MARITIMES ORIGINAUX CLEAN ON BOARD ETABLIS PAR UNIVERSAL CARGO PORT TUNIS TUNISIE AVEC LA MENTION FRET PAYE AU DEPART
A ORDRE DE BNP PARIBAS….
NOTIFY : FRANCE IMPORT MARSEILLE FRANCE
COPIE DU DHL ET CERTIFICAT DU BENEFICIAIRE CERTIFIANT QUE LA COPIE DES DOCUMENTS A ETE ENVOYEE A FRANCE IMPORT MARSEILLE FRANCE DANS LES TROIS JOURS DE L'EXPEDITION
SI EXPEDITION PAR AIR
LTA ORIGINALE ETABLIE PAR UNIVERSAL CARGO TUNIS TUNISIE AVEC LA MENTION FRET PAYE AU DEPART A L ORDRE DE BNP PARIBAS
47A : CONDITIONS SPECIALES / **ADDITIONAL CONDITIONS**
1 TOUT RETARD DE LIVRAISON DANS LA LIMITE MAXIMALE DE 10 JOURS PAR RAPPORT A LA DATE LIMITE D'EXPEDITION INDIQUEE EN RUBRIQUE 44 C, MAIS DANS LA VALIDITE DU CREDIT DOCUMENTAIRE, ENTRAINERA L EXPEDITION DES MARCHANDISES PAR AVION AUX FRAIS DU BENEFICIAIRE.
2 SI EXPEDITION AERIENNE TOUS LES DOCUMENTS ORIGINAUX DEVRONT VOYAGER AVEC LA MARCHANDISE, SEULES DES COPIES DEVRONT ETRE REMISES EN BANQUE
71B: COMMISSIONS ET FRAIS BANCAIRES / **CHARGES**
TOUS LES FRAIS ET COMMISSIONS HORS DE FRANCE A LA CHARGE DU BENEFICIAIRE
48 : PERIODE DE PRESENTATION /**Period for presentation**
LES DOCUMENTS DOIVENT ETRE PRESENTES DANS LES 10 JOURS APRES LA DATE D'EXPEDITION MAIS DANS LA VALIDITE DU CREDIT.
49 : INSTRUCTION DE CONFIRMATION / **confirmation instructions**
WITHOUT
78 : INSTRUCTIONS A LA BANQUE NOTIFICATRICE / **INSTRUCTIONS TO THE NEGOTIATING BANK**
LES DOCUMENTS DEVRONT NOUS PARVENIR PAR COURIER SERVICE (DHL) A BNP PARIBAS TRADE CENTER 5 PLACE DU MARCHE ST HONORE PARIS 75002 FRANCE
A RECEPTION DES DOCUMENTS RECONNUS CONFORMES A NOS GUICHETS, NOUS VOUS CREDITERONS SELON VOS INSTRUCTIONS SELON ICC PUB NR 525
57D BANQUE NOTIFICATRICE / **ADVISING BANK**
BIAT TUNIS TUNISIE
CE CREDIT EST SOUMIS AUX RUU RELATIVES AUX CREDITS DOCUMENTAIRES DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE PUBLICATION N°600 ICC 2007

Questions/ Réponses :

Quel est le donneur d'ordre ? *L'importateur français acheteur français France Import Marseille.*

Quel est le bénéficiaire ? *Le fournisseur tunisien TUNISIATEX TUNIS.*

Quelle est la banque émettrice ? *BNP PARIBAS.*

Quelle est la banque notificatrice ? *BIAT TUNIS TUNISIE.*

Quelle est la banque de remboursement ? *BNP PARIBAS.*

La confirmation est- elle demandée ? Pourquoi ? *Non, car le bénéficiaire détient une créance sur une banque de renommée internationale, localisée en France. Donc pas de risque bancaire ni de risque pays et de non-transfert.*

Quel est le type de crédoc ? *Crédit documentaire irrévocable non confirmé.*

Quel est le lieu de réalisation ? *Tunis.*

Quel est la banque désignée pour réaliser le crédit ? *BIAT TUNIS.*

Quel est le mode réalisation ? *Crédit réalisable par négociation d'une traite à vue tirée sur la banque émettrice.*

Existe-t-il une condition spéciale contraignante pour le bénéficiaire ? *En cas de retard d'expédition, la marchandise doit être expédiée par voie aérienne, le fournisseur devant supporter l'intégralité du surcoût.*

Quel est le principal intérêt du crédit documentaire pour l'importateur ? *Il garantit la bonne exécution au moins sur le plan documentaire de son importation. Si les documents présentés par le fournisseur ne sont pas conformes, il pourra refuser de lever les irrégularités, il ne prendra pas la marchandise mais ne paiera rien. Cette raison explique que certains acheteurs souhaitent payer par crédit documentaire malgré la confiance financière que leur accordent leurs fournisseurs.*

La gestion du risque de change à l'import

Fiche 51

Les importateurs n'ont pas toujours la possibilité d'exiger de leurs fournisseurs une facturation dans leur devise. Soit la marchandise concernée se négocie traditionnellement en USD, soit le fournisseur bénéficie d'un rapport de force qui lui permet d'imposer la devise du contrat.

Dans le cas d'une facturation en devises étrangères, l'importateur se trouve en risque de change. En effet, lors du paiement effectif, si la devise étrangère s'est appréciée, le décaissement sera plus élevé qu'initialement prévu. Quels sont les outils disponibles pour couvrir le risque de change import ?

Comme dans le cas de l'export, l'importateur peut être en risque de change certain (commande ferme) ou en risque incertain (demande de devis, lancement d'appel d'offres, achat sur catalogue de prix…).

Le risque de change par l'exemple

Une entreprise importatrice passe commande de matériels de chantier pour un million quatre cent mille dollars américains. La commande est passée début juillet au moment où le dollar américain cote 1 EUR = 1,40 USD. Aucun acompte n'est exigé du fournisseur.

Sur la base du cours comptant cette importation a un coût d'achat de 1,4 million/1,4 soit 1 million d'euros.

Le délai d'expédition est de 2 mois (période nécessaire à la mise en production) et les conditions de paiement prévoient 3 mois date d'expédition.

En supposant que le matériel soit expédié au bout de deux mois, le paiement devra être réalisé trois mois plus tard soit 5 mois après la confirmation de commande.

À la date du paiement, l'importateur constate que le cours de change est :

Cas 1 : 1 EUR = **1,2860** USD.

Cas 2 : 1 EUR = **1,4700** USD.

Selon les hypothèses ci-dessus, quel est le coût définitif de cette acquisition et quel est l'impact pour l'importateur.

Hypothèses	Cas 1 : 1 EUR = 1,286 USD	Cas 2 : 1 EUR = 1,47 USD
Prix d'achat valorisé au cours à échéance	1 088 647	952 381
Prix d'achat valorisé au cours à la date de la passation de la commande	1 000 000	1 000 000
Gain ou perte de change	Perte 88 647 EUR	Gain 47 619 EUR
Évolution de l'euro	Si l'euro se déprécie, le coût d'importation en euros augmente. C'est défavorable à l'importateur.	Si l'euro s'apprécie, le coût d'importation en euros diminue. C'est favorable à l'importateur.

Les solutions internes de couverture

L'importateur peut résoudre le risque de change en utilisant plusieurs mécanismes. Cependant sa marge de manœuvre peut être limitée par le jeu de la concurrence par les prix ou par le rapport de force entre lui et ses fournisseurs. À titre indicatif, voici quelques solutions :

– introduction d'un cours de référence avec indexation dans le contrat ;
– revente des produits importés en tenant compte des cours de change effectif (risque de perte de compétitivité) ;
– ouverture d'un compte en devises pour régler les importations et se faire payer ses ventes ;
– utilisation des techniques de *netting* (compensation multilatérale des créances et des dettes lorsque l'acheteur appartient un groupe avec de nombreuses filiales…

Les techniques bancaires de couverture

Les banques proposent un éventail de produits assez large qui offrent des avantages et des inconvénients.

Type de couverture	Commentaires
Achat à terme de devises étrangères	Cette technique permet à l'acheteur de bloquer le risque de change ; une banque garantit un cours à une échéance donnée ou pour une période donnée. L'acheteur doit prendre livraison des devises étrangères. Le contrat est ferme. Il est possible de le proroger. En cas de non levée des devises étrangères, la banque liquidera la position de l'acheteur et lui imputera les éventuels pertes ou bénéfices. Les banques proposent des achats à terme évolutifs qui permettent de bénéficier partiellement d'une évolution favorable de la devise étrangère (hausse de l'euro et diminution de la devise étrangère.

➪

Type de couverture	Commentaires
Avance en devises à l'import	Cette technique consiste à emprunter des devises étrangères pour régler son fournisseur. Ce prêt donne lieu au paiement d'intérêt sur la base du LIBOR devise étrangère + marge de la banque. Cependant, le prêt sert à obtenir un escompte pour paiement comptant de la part de son fournisseur. À l'échéance, l'importateur devra rembourser le banquier préteur (capital + intérêts) par des recettes export ou un achat de devises selon son activité, sa trésorerie et l'évolution des marchés.
Option de change import	L'option de change à l'import permet à l'importateur de couvrir le risque de change en période de négociation ou en période de crédit fournisseur ou durant les deux. La technique de l'option est adaptée au risque de change certain et incertain. Ainsi l'importateur achète une option d'achat de devises étrangères (USD par exemple) à un cours déterminé, appelé prix d'exercice pour une échéance prévue moyennant le paiement d'une prime. Lorsque l'importateur doit payer son fournisseur, il observe le marché des changes pour savoir s'il doit ou non exercer son option de change. Si la devise étrangère s'est appréciée (donc l'euro s'est déprécié), l'importateur va exercer son option. Dans le cas contraire, il ne l'exerce pas. Dans tous les cas, il perd la prime initialement versée. Cette technique permet une gestion dynamique du risque de change mais nécessite le paiement d'une prime.

Le cadre juridique international

Fiche 52

Les opérations internationales prennent souvent la forme d'accords concernant des opérations de fabrication commune ou sous-traitées, des accords de distribution ou des accords concernant de simples échanges commerciaux. Dans tous les cas, il faut tenir compte des environnements législatifs, culturels et linguistiques différents avant de formaliser l'accord dans le contrat.

Cet environnement doit être pris en compte au niveau européen puis au cas par cas compte tenu du pays du cocontractant.

Les sources de droit

L'environnement des entreprises françaises est constitué au tout premier plan par les **institutions européennes** que sont le Conseil européen, le Conseil des ministres, le Parlement européen, la Commission des communautés et la Cour de justice. Les accords que la France a signés par ailleurs au niveau international, dans le cadre de l'OMC par exemple, « institutionnalisent » le cadre des échanges internationaux.

Le paysage juridique international

	Les conventions internationales	Les textes communautaires	La *lex mercatoria*
Objectifs	Pallier les disparités des législations nationales sur des problématiques importantes et récurrentes dans le commerce international	Créer un espace économique, social, juridique harmonisé qui formera la toile de fond des opérations intracommunautaires	Offrir aux opérateurs du commerce international des textes harmonisés et régulièrement révisés pour une meilleure adaptation à la réalité. La *lex mercatoria* est le droit des marchands
Exemples	**Convention de Vienne du 11 avril 1980** Conventions sur les transports internationaux (Règles de Hambourg, convention de Berne)	**Traité de Rome 1958** : texte fondateur du marché commun **Acte unique de 1993** : création du marché unique **UEM** : Union européenne monétaire (traité de Maastricht) dont la mise en place s'est achevée en 2002. **Règlements** (force obligatoire) **Directives** intégrées ou non dans la législation nationale (force obligatoire dans ce cas) **Décisions** concernant un état **Avis** et recommandations de la Commission européenne	Règles usances uniformes concernant les crédits documentaires. **RUGD RUU500** sur les garanties internationales **RISP 98** sur les lettres de crédit stand-by garantie Règles et usances uniformes sur les i**ncoterms 2000**
Portée	Portée limitée aux états signataires	Force obligatoire ou avis incitatifs selon la nature du texte Application plus ou moins large selon les états signataires	Textes dont l'application n'est pas obligatoire. Cependant leur caractère reconnu et normatif en fait des règles reconnues et quasiment incontournables

Le cadre législatif communautaire et la concurrence

Les principes fondamentaux du grand marché européen sont :

– la libre circulation des marchandises, services et capitaux (pas de contrôles aux frontières, liberté des changes et des transferts de capitaux) ;
– la liberté de circulation des personnes.

Par ailleurs deux articles fondamentaux du traité de Rome entendent préserver la libre concurrence et les pratiques déloyales. Cependant sur des marchés économiques libéraux, un certain nombre d'exemptions sont justifiées.

Libre concurrence et exemptions

Les principes	Les exceptions	
	Les accords bénéficiant d'une exemption	Le contrôle des concentrations par la commission
Article 85-1 : prohibition des ententes et par exemple interdiction de la pratique des prix imposés, du contrôle de la production et toutes conditions tacites, écrites ou verbales entravant la concurrence.	Certaines modalités de distribution contraires d'un point de vue strictement juridique à l'article 85-1 sont tolérées compte tenu de certaines conditions économiques : – distribution exclusive – accord de licence de brevet – accord de franchise…	La commission peut sous le contrôle de la Cour de justice autoriser certaines fusions ou acquisitions sur le marché communautaire dans des conditions qui n'aboutissent pas à un contrôle absolu du marché par une entreprise et respecte les principes fondamentaux du marché unique.
Article 86 : interdiction de l'abus de position dominante sur un marché permettant de tirer des avantages anormaux. Ces abus peuvent être sanctionnés par la Commission.	Ces accords ont pour effet de structurer le marché dans des conditions qui ne doivent pourtant pas faire disparaître toute forme de concurrence ou restreindre la liberté de choix du consommateur.	Cette position de la commission n'est pas sans rappeler la loi anti-trust aux États-Unis (Sherman Act de 1890) ainsi que ses récents assouplissements.

La protection de la propriété industrielle

Les entreprises doivent lutter contre un fléau de taille, la **contrefaçon** de toutes les catégories de produits qu'ils soient industriels (pièces automobiles, médicaments) ou de consommation (jouets) et en particulier les produits innovants (Essilor, logiciels, jeux vidéos) ou les produits de luxe et de grande notoriété (Vuitton, Rolex, Chanel…). Plusieurs outils s'offrent à elles dans le cadre du droit international :

– *le dépôt de brevet* offre une protection de 20 ans contre l'utilisation ou la commercialisation par un tiers. Il concerne les « inventions » techniques nouvelles et non évidentes pour l'homme du métier ;
– *le certificat d'utilité* délivré dans les mêmes conditions pour une durée plus courte, 6 ans ;
– *le dépôt de marque* qui peut être indéfiniment renouvelé par période de dix ans, permet d'interdire toute reproduction, utilisation ou imitation par un tiers pour des produits ou services similaires ;
– *l'action en contrefaçon et l'assistance de l'administration douanière* qui peut saisir et faire détruire les marchandises contrefaites. Nonobstant ces outils, une veille permanente doit repérer l'apparition de produits illicites et amener à une meilleure protection juridique et des recours possibles. Enfin, une prise de conscience au niveau mondial amène à une réglementation plus répressive aussi bien pour les contrefacteurs et leur pays d'origine (Chine et pays d'Asie) que pour les acheteurs de ces produits.

❑ Les organismes

L'**OMPI** : Organisation mondiale de la propriété industrielle à Genève.
L'**INPI** : Institut national de la propriété industrielle à Paris et huit centres régionaux.
L'**OEB** : Office européen des brevets à Munich.
L'**OHMI** : Office pour l'harmonisation du Marché Intérieur – Marques dessins et modèles.

❑ Les différentes protections et les conventions internationales

Les dépôts de marque et de brevet internationaux bénéficient de procédures simplifiées au niveau mondial ou européen.

	Protection des inventions et procédés de fabrication			Protection des dessins et modèles		
Objectif	Obtenir un monopole d'exploitation sur un procédé ou un savoir-faire			Obtenir la protection des œuvres littéraires, artistiques et des modèles		
Conventions	Convention PCT Patent Corporation Treaty 1970	Convention de Munich (brevet européen)	Convention de Luxembourg 1975	Marque communautaire 1993	Arrangement de Madrid 1891 Dépôt unique et protection pendant 20 ans	Arrangement de La Haye 1925
Finalité	Demande pour un dépôt multiple dans les pays signataires	Procédure unique et dépôt dans les pays indiqués par le bénéficiaire	Dépôt unique dans les pays signataires de l'accord (5 à l'heure actuelle)	Dépôt valable dans tous les pays de l'UE pendant 10 ans	Priorité de dépôt pendant 6 mois pour un dépôt de la même marque dans les autres pays	Concerne les dessins et modèles de 21 pays signataires dont simplement 7 États de l'UE

En dehors de ces textes, les démarches de dépôt de brevet ou de marque doivent se réaliser pays par pays en fonction et auprès des organismes locaux. Les conseils en propriété intellectuelle et industrielle de l'INPI seront d'un grand secours à l'entreprise pour les orienter dans leurs démarches.

❑ Cas spécifiques

- Le cas du logiciel

Dans beaucoup de pays notamment développés la protection des logiciels se réfère au domaine des **droits d'auteur** ce qui clarifie largement les règles applicables. Bien que le Code de la propriété intellectuelle et la convention de Munich sur le brevet

européen excluent les programmes d'ordinateurs sauf dans le cas où le logiciel est associé à une machine, la jurisprudence fait évoluer les comportements et on voit apparaître en France et en Europe de nombreux brevets pour les logiciels, 13 000 en 1999. Le critère de brevetabilité retenu est « l'effet technique » apporté par le logiciel pour résoudre un problème spécifique. L'Agence pour la Protection des Programmes, APP, à Paris, assiste les concepteurs de logiciels dans leur démarche de protection. Compte tenu de la diffusion par nature internationale des programmes informatiques destinés à trouver un large public, la protection internationale est indispensable mais doit tenir compte des particularités des différents marchés. Ainsi, aux États-Unis et au Japon le nombre de dépôts de brevets sur les logiciels est en constante augmentation (4 467 brevets en 1999 pour des logiciels liés à Internet) notamment lorsque ces programmes sont impliqués dans le développement des nouvelles technologies et du commerce électronique. Le dépôt de la marque qui permettra l'identification du produit par le consommateur est vivement conseillé même en l'absence de toute notoriété au départ. Ainsi, le concepteur du logiciel sera doublement protégé au titre de sa marque sur un plan commercial et au titre du logiciel contre le piratage sur un plan technique.

• Les brevets sur le « vivant »

Les sciences du vivant offrent un potentiel considérable dans de nombreux domaines, en particulier dans le secteur de la santé, l'agriculture et la protection de l'environnement. Le volume des investissements nécessaires et à haut risque pour mettre au point des applications issues de la biotechnologie et du génie génétique nécessite une protection adéquate des inventions. La **directive 98/44** relative à la protection juridique des inventions biotechnologiques doit rapidement être mise en œuvre pour garantir les efforts européens dans ce secteur vital et lui permettre de devenir plus compétitif.

Pour des raisons éthiques, la directive exclut du domaine des brevets, l'être humain en tant que tel ainsi que les découvertes (telle que les séquences ADN par exemple) qui élargissent le champ des connaissances. Mais de récentes évolutions législatives ont accordé la possibilité de breveter une cellule modifiée par des procédés microbiologiques, des cellules souches, des semences génétiquement modifiées, des variétés nouvelles de plantes ou de produits végétaux. Des catégories de plus en plus larges de produits sont brevetables ce qui permet aux entreprises de développer et de valoriser leur capital technologique.

• L'AOC (appellation d'origine contrôlée)

L'AOC est un droit de propriété industrielle qui s'acquiert par l'usage de la dénomination d'un pays, d'une région ou d'une localité. Ces AOC sont accordées dans des conditions strictes de production, géographiques et humaines. Elles constituent un gage de qualité et un argument commercial fort. De plus en plus de tribunaux en Europe reconnaissent la légitimité de ces appellations et empêchent leur utilisation abusive par un tiers. Cette attitude est cependant plus difficile à faire reconnaître aux États-Unis où le producteur se trouve plutôt démuni, ce qui explique par exemple que certains vins californiens utilisent la dénomination « champagne ».

• Les marques

La France détient le portefeuille le plus important de marques enregistrées en Europe : 33 % des 3 millions de marques enregistrées dans l'UE. La marque communautaire a largement contribué à ce développement. C'est une procédure très recommandée dans le cadre de l'UE.

◆ *Exemple*

La société « Clair de Lune » crée des modèles pour enfants et désire commercialiser sur les marchés européens (Italie, Espagne et Portugal) un nouveau concept de pyjama sans fermeture éclair, ni boutons, ajustable sur le jeune enfant uniquement par un système de pliage unique et novateur. Elle a également constaté que des produits reproduisant clairement le signe distinctif de la marque d'origine asiatique, se vendent sur des « marchés » locaux à bas prix. Quels conseils lui donner ?

La protection juridique de la marque « Clair de Lune » est nécessaire sur les marchés envisagés (marque communautaire) ainsi que la protection du logo. Ces démarches peuvent se faire par l'intermédiaire de l'INPI.

Par ailleurs, en cas de contrefaçon avérée, l'entreprise peut demander à la douane de retenir à la frontière communautaire, les marchandises contrefaites pour éviter leur dispersion et ce pendant dix jours. Durant ce laps de temps, le demandeur doit communiquer aux douanes l'ordonnance sur requête du Président du tribunal de grande instance prononçant la saisie conservatoire de la marchandise (décret 92-100 du 30 01 92).

Fiche 53

La sécurisation des contrats de vente internationaux

Le contrat de vente est certainement le type d'accord le plus fréquent dans le cadre des transactions internationales. On peut cependant relever une **gradation** qui permet de distinguer les contrats de vente de produits courants dont l'exécution est immédiate, des contrats concernant des biens d'équipement pour lesquels il faut intégrer une période de fabrication avant la livraison et enfin les contrats dits « industriels » qui réclament un savoir faire spécifique ➤ fiche 45. Ces contrats font intervenir des **risques** divers ➤ fiche 29. La maîtrise de ces risques passe notamment par la recherche d'un **accord formalisé** dans un écrit et dont les obligations sont clairement établies pour les contractants. Le contrat doit donc être un **instrument de répartition des risques**.

L'étape précontractuelle

La proposition commerciale du vendeur doit prendre la forme d'une **pro-forma** qui doit obligatoirement comporter selon la **Convention de Vienne du 11 avril 1980**, les conditions particulières de l'offre :

– prix,
– produit,
– destinataire précis de l'offre.

Le **prix** doit être déterminé ou déterminable, précisé en devises (sigle ISO) associé à l'incoterm de la vente ➤ fiche 22. Le **produit** doit être décrit de façon précise car c'est par rapport à cette description que l'acheteur appréciera plus tard la conformité matérielle de la livraison. L'indication du **destinataire** de l'offre indique clairement la volonté de l'exportateur de contracter.
De façon complémentaire, il est recommandé d'indiquer une **date de validité de l'offre** ce qui a pour effet de la rendre **irrévocable** jusqu'au terme du délai précisé mais ce qui limite l'engagement potentiel de l'entreprise. Le délai de livraison, le délai de paiement ainsi que le mode et la technique ➤ fiches 31 et 32 doivent être indiqués.

✎ ***Conseils***
*Réclamer un **acompte** à la commande ce qui présente trois intérêts :*
– diminuer mathématiquement le risque de crédit ;
– financer en partie la fabrication et dissuader le client d'annuler sa commande ;
– sécuriser le point de départ des délais contractuels, l'entrée en vigueur du contrat étant liée au versement de l'acompte.

*Joindre obligatoirement les **conditions générales de vente** (CGV) à la pro-forma pour les rendre opposables au client. Présentées ultérieurement, au dos de la facture par exemple, elles seraient inopposables et donc inutiles*
*Indiquez une **date de validité** sur votre offre ou un délai : pendant ce laps de temps, le fournisseur ne peut faire marche arrière (offre irrévocable) mais au-delà de cette période, il retrouve sa liberté d'action et peut réactualiser les termes de sa proposition commerciale.*
*Possibilité d'émettre des **offres conditionnelles** : si la condition jugée importante (notification d'ouverture d'un crédit documentaire par exemple) ne se réalise pas, l'offre devient caduque.*

La formalisation de l'accord

L'**acceptation** du client donnée le plus souvent de façon expresse marque la formation du contrat. Les deux parties, acheteur et vendeur sont engagés. La présence d'un écrit est souhaitable. Il est fréquent que les conditions générales de vente prévoient la **confirmation** de l'accord par le vendeur. Dans ce cas, c'est la confirmation qui marque l'apparition de l'engagement contractuel. Cette modalité laisse au vendeur la possibilité de vérifier que l'acceptation donnée par le client est le reflet exact des termes de son offre. Les clauses principales doivent être vérifiées :

Clauses de portée générale	Finalité	Remarques ou conseils
Désignation des contractants Objet Entrée en vigueur Langue de référence Désignation de la loi applicable et du tribunal compétent	Désignation des contractants Réciprocité des obligations Maîtrise des délais contractuels Gain de temps dans les procédures judiciaires	Vérifier la capacité de signature, l'authenticité Refuser des clauses manifestement abusives ou des décisions unilatérales Éviter les tribunaux partiaux ou les environnements juridiques à risque (droit chinois, droit islamique, droit pro acheteur comme le droit français par exemple)
Règlement des litiges		
Clause compromissoire Clauses pénales Clauses résolutoires Clauses exonératoires	Retenir l'arbitrage comme mode de résolution des litiges Prévoir des sanctions à l'égard du cocontractant défaillant (défaut de paiement, retard de livraison) Exonérer la responsabilité du cocontractant défaillant (force majeure, imprévision, faute d'un tiers	Privilégier l'arbitrage pour les contrats de montants importants Éviter la conciliation ou la médiation s'ils peuvent être utilisés comme des manœuvres dilatoires Choisir un tribunal proche du domicile de l'acheteur (facilité d'application des jugements) ou proche du domicile de l'entreprise (proximité géographique et meilleure connaissance des procédures)

Clauses de portée générale	Finalité	Remarques ou conseils
Clauses à caractère économique		
Le prix La livraison Le transfert de propriété La garantie des produits	Possibilité de réviser ou d'ajuster les prix Délais de livraison, modalités, lieu en accord avec l'incoterm Étendue de la garantie, durée, exclusions Garantie commerciale Garantie de vices cachés ou garantie légale (2 ans pour la convention de Vienne)	L'incoterm règle clairement le problème du transfert des frais La notion de livraison s'apprécie en pratique par rapport à la notion de transfert de risques La garantie peut se révéler très coûteuse, il faut donc bien circonscrire son domaine et les conditions d'application Les contrats dits de maintenance doivent faire l'objet d'un contrat distinct

On notera l'importance particulière de la **Convention de Vienne** qui constitue à l'heure actuelle un texte de référence dans le cadre des contrats de vente internationale de marchandises. Ce texte est supplétif, les contractants peuvent l'écarter de façon expresse mais il faut souligner le pragmatisme apporté par la convention et le fait qu'elle permette de régler un certain nombre de difficultés récurrentes.

La responsabilité des producteurs, importateurs, distributeurs

❑ *La responsabilité civile*

La responsabilité civile des fabricants, importateurs ou distributeurs s'est considérablement renforcée non seulement aux États-Unis dans des proportions tout à fait démesurées (responsabilité des fabricants de tabac à l'égard des fumeurs) mais également dans le cadre européen.

À cet égard la **directive CEE du 25 juillet 1985** crée à l'encontre des fabricants, distributeurs ou importateurs dans l'Union, un régime de responsabilité sans faute à l'égard du consommateur. Ce régime prévoit l'indemnisation des dommages corporels et aux biens y compris dans les cas où toutes les précautions et mises en garde utiles sont faites. Les seules possibilités d'exonération totale ou partielle sont le risque de développement (risques inconnus au moment de la mise sur le marché), et une utilisation inappropriée par la victime ou la faute d'un tiers.

❑ *La responsabilité environnementale*

La responsabilité environnementale (pollution, dégradations de l'environnement) prend sa source aux États-Unis. En Europe, les États se dotent progressivement des lois nécessaires à l'établissement des responsabilités et à la poursuite des responsables. Pour faire face à ce nouveau risque, les entreprises sont incitées à prendre des mesures préventives et normatives (norme 14000) et à faire du management environnemental, une priorité. Les possibilités d'assurance contre ce risque sont tout à fait limitées.

◆ *Exemples :*

Voici quelques exemples qui démontrent la nécessité de se livrer à un minimum d'analyse contractuelle pour vérifier la qualité de rédaction des différentes clauses contractuelles.

– « *Le montant définitif de l'envoi sera communiqué au moment de l'expédition compte tenu des tonnages exacts chargés à bord du moyen de transport et compte tenu de nos disponibilités* ». Pour qu'une telle clause soit acceptable, il faut avoir déterminé dans l'offre initiale un prix unitaire (à la tonne par exemple) et une quantité avec une variation de + ou – 5 % par exemple.

– « *Le paiement intégral du prix aura lieu à la date de livraison et par virement Swift dès réception de la facture* ». Aucun acompte n'est exigé de la part du fournisseur et la technique de paiement n'est pas sécurisée. Le client peut donc annuler sa commande et payer en retard ou ne pas payer du tout. Ces conditions sont envisageables toutefois si le niveau de risque de crédit est faible (absence de risque politique et antériorité des relations commerciales) contre l'obtention d'un délai de paiement extrêmement court. À cet égard, on note bien souvent que l'acceptation du Swift par le vendeur se fait en contrepartie d'un paiement immédiat.

– « *En cas de retard de paiement, il sera fait application d'une pénalité de 10 % sur le montant total du contrat, dès la date d'échéance impayée* ». Les pénalités ne sont pas progressives et le vendeur hésitera à les appliquer dès les premiers jours de retard si les relations commerciales doivent être préservées. Le client interprétera cela comme un signe de laxisme et pourra avoir tendance à répéter systématiquement ses retards malgré cette clause. Il est sans doute préférable de prévoir un délai de grâce et des pénalités progressives pour disposer d'un moyen de pression adapté.

– « *Tout retard de livraison supérieur à huit jours pourra entraîner la résiliation du contrat de vente à l'initiative de l'acheteur et de plein droit* ». Cette clause permet à l'acheteur de prendre de façon unilatérale une décision grave et sans passer par une décision d'un tribunal. Le vendeur se trouve donc dans une position à risque. La clause doit être renégociée.

– « *La garantie sur les produits est limitée à un an après la livraison des composants restitués dans leur emballage d'origine et dans tous les cas de figure cesse après transformation par l'acheteur et incorporation dans un autre cycle de fabrication* ». La clause pose une double limite : un an sur les composants tant qu'ils ne sont pas transformés. La garantie cesse dès lors qu'il y a transformation car le vendeur n'est plus en mesure de contrôler l'utilisation de son produit. Les conséquences financières de la garantie seraient autrement imprévisibles.

– « *La livraison des produits se fera dans les locaux de l'acheteur à destination, dans un délai de quinze jours après la commande* ». Il faut vérifier que l'incoterm indiqué dans la proposition commerciale est bien un incoterm de vente à l'arrivée et que le point de départ du délai de livraison est sécurisé.

Les contrats d'intermédiaires

Fiche 54

La commercialisation des produits à l'étranger se fait soit par vente directe, soit par l'intermédiaire de structures locales (filiales commerciales, succursales, bureaux de représentation) ou par l'intermédiaire d'agents et d'importateurs ➤ fiches 56 et 57. La solution est fréquemment retenue dans une première approche du marché étranger et même si la terminologie est variable, on ne relève que deux statuts juridiques auxquels l'entreprise devra se référer pour la rédaction du contrat d'intermédiaire.

La comparaison entre le statut d'agent et le statut du concessionnaire

On utilise souvent indifféremment le terme d'agent ou d'agence commerciale ou le terme de représentant commissionné ou le terme d'importateur distributeur. Dans tous les cas, ces intermédiaires ne sont pas des salariés de l'entreprise exportatrice et agissent dans le cadre de deux statuts très différents.

Les statuts comparés

	Le statut d'agent	Le statut de concessionnaire
Statut et mission	Statut harmonisé au sein de l'UE par la **directive 86/653** de 1986, transposée en droit français en 1991. L'agent est **indépendant** et agit dans le cadre d'un contrat de mandat pour le compte de son mandant (ou commettant). Il n'est pas commerçant.	Absence de statut harmonisé, mais respect des règlements d'exemption UE sur la distribution exclusive et sur les accords d'achat exclusif. Chaque contrat est rédigé dans un cadre qui lui est propre. L'agent a un statut de **commerçant.** Il agit pour son propre compte et en son nom. Le contrat de distribution (concession) encadre un grand nombre d'opérations commerciales.

➪

	Le statut d'agent	Le statut de concessionnaire
Ce qu'il fait	Il prospecte, transmet les informations utiles sur le marché, les clients, la concurrence, transmet les commandes et collabore dans des proportions variables aux frais de promotion du produit.	Le concessionnaire achète les produits aux concédants et les revend sur le marché étranger en prélevant une marge. Il veille aux intérêts de l'exportateur, l'informe et l'assiste pour assurer la promotion des produits.
Ce qu'il ne fait pas	Il n'achète pas les produits. Il ne signe pas lui-même les contrats de vente. Il n'agit pas sous les ordres directs du mandant (absence de lien de subordination avec l'exportateur ce qui le distingue fondamentalement du salarié	Il n'est pas rémunéré à la commission et ne perçoit pas d'indemnité en cas de rupture ou de non renouvellement du contrat.
Les difficultés et les risques liés au contrat	Il doit rester autonome dans son organisation et ses méthodes de travail sous peine que le contrat ne soit requalifié en contrat de travail avec toutes les conséquences fiscales que cela entraîne pour l'exportateur. En cas de rupture du contrat ou de non renouvellement, l'indemnité à verser à l'agent peut être très élevée.	Le concédant détermine lui-même sa propre politique commerciale.
Points communs	Dans les deux cas, la détermination du territoire contractuel est cruciale et l'exclusivité de revente souvent réclamée par les intermédiaires. L'exigence de quota de vente peut contrebalancer ce risque pris par l'exportateur.	

Les clauses du contrat d'agent

En plus des caractéristiques comparées au point 1, il convient de relever les clauses ci-contre :

Clauses	Contenu
Le territoire contractuel	Délimitation de la zone confiée (pays, région) avec ou sans clause d'exclusivité de revente
Produits contractuels	Liste des produits objet de l'accord (produits actuels ou futurs, gammes, familles de produits.)
Obligations de l'agenÎt	Obligations générales : étude, recherche des clients, maintien du contact clientèle, transmission des ordres, suivi des commandes, SAV minimum Pouvoir de représentation éventuel (capacité de l'agent d'engager l'exportateur par sa signature) Définition des quotas
Obligations du mandant	Obligations générales : documents commerciaux, tarifs, échantillons, conditions de vente… Obligations particulières : formation de l'agent, assistance commerciale Versement et modalités de calcul des commissions
Cadre général du contrat	Durée déterminée ou indéterminée Modalités de rupture et calcul des indemnités Droit applicable, tribunal compétent, langue du contrat Clause de non-concurrence (maxi 2 ans)

Les clauses du contrat de concessionnaire

En plus des caractéristiques décrites au point 1, il convient de relever les clauses ci-dessous :

Clauses	Contenu
Le territoire contractuel	Délimitation de la zone confiée (pays, région) avec ou sans clause d'exclusivité de revente
Les produits contractuels	Liste des produits objet de l'accord (produits actuels ou futurs, gammes, familles de produits)
Obligations du concessionnaire	Achat des produits et commercialisation dans des conditions satisfaisantes, respect d'éventuel minimum d'achat Respect de l'exclusivité d'approvisionnement si celle-ci est prévue Détention d'un stock de produits, prise en charge de la formation de son personnel et du SAV
Obligations du concédant	Respect des conditions générales de vente et de la régularité des approvisionnements Respect de la clause d'exclusivité de revente Prise en charge de la garantie selon la répartition prévue au contrat
Cadre général du contrat	Durée déterminée ou indéterminée Modalités et causes de rupture Droit applicable, tribunal compétent, langue du contrat

◆ *Exemples*

« *La société El Mare est chargée de commercialiser les produits désignés à l'article 3 du présent contrat auprès du commerce intégré et de détail présent sur le territoire contractuel. Les conditions de sa rémunération sont fixées à l'article 10 '"commissions"* ». Il s'agit compte tenu du mode de rémunération, d'un contrat d'agent. La définition de la mission de l'agent aurait pu être mieux définie. Le mandat paraît être restreint à une certaine catégorie de clientèle (commerce intégré et de détail).

« *Le territoire contractuel se limite au territoire portugais y compris les îles sous dépendance portugaise. L'exportateur, ci-avant désigné "la société Lemarec" garde toutefois la possibilité de vendre directement ses produits à la centrale d'achat "Opéra" située à Lisbonne et ce pendant toute la durée du contrat* ». Il est tout à fait possible d'exclure du contrat un ou plusieurs clients déjà acquis par l'exportateur antérieurement au contrat de distribution mais ce genre d'exception doit être clairement défini dans le contrat pour ne pas faire l'objet de litiges ultérieurs.

« *Le contrat de distribution est conclu pour une durée d'un an. Le renouvellement éventuel ferait l'objet d'une nouvelle négociation et d'une nouvelle convention* ». Il s'agit d'un contrat à durée déterminée qui prendra fin automatiquement à son échéance normale. En cas de faute de l'un ou l'autre contractant, la rupture anticipée est bien sûre possible.

« *En cas de non renouvellement du contrat à son terme et en l'absence de faute du mandataire, une commission de perte de clientèle sera versée dans les deux mois de la rupture. Le calcul se fera sur la base du chiffre d'affaires des 6 derniers mois. Le taux est fixé forfaitairement à 10 %.* ». Les modalités d'indemnisation en fin de contrat attestent de la nature de la relation contractuelle : contrat de mandat. Les indemnités dues à l'agent peuvent être importantes et presque dissuasives.

« *L'agent s'oblige à rendre compte régulièrement de ses actions de prospection sur le territoire concerné. Il s'oblige également à respecter un quota de vente minimal de 1 000 unités par mois, faute de quoi le contrat de représentation ne sera pas renouvelé à son terme* ». Il ne faut pas imposer des méthodes de travail à l'agent pour éviter la confusion avec un contrat de travail ce qui n'interdit pas le compte rendu d'actions. Il est de toute façon nécessaire de garder un certain contrôle sur son activité. La garantie d'un quota est par ailleurs au bénéfice de l'exportateur qui sera vraisemblablement dispensé dans ce cas de verser l'indemnité de fin de contrat.

Les contrats liés à la propriété industrielle

Fiche 55

Le dépôt de brevets, de marques, de modèles confère aux propriétaires des droits exclusifs d'utilisation à des fins commerciales. Ces droits peuvent faire l'objet de cessions dans le cadre de contrats adaptés et compatibles avec l'environnement juridique communautaire.
Ces contrats sont principalement au nombre de trois :
– le contrat de franchise,
– le contrat de licence de savoir-faire,
– le contrat de licence de brevet.

Le contrat de franchise

Il existe plusieurs types de franchise, nous ne parlerons ici que de la franchise de distribution qui permet aux exportateurs d'accroître rapidement et à moindres risques leur activité internationale.

❑ *Définition et environnement réglementaire*

Le règlement **4037/88** permet d'utiliser le cadre de la franchise dans l'Union européenne malgré les principes de libre concurrence ➤ fiche 41. Le contrat de franchise doit permettre le transfert du franchiseur au franchisé, d'un certain savoir-faire commercial, identifiable et le plus souvent associé à une enseigne ou à un concept de vente.

◆ *Exemple*

La franchise Phildar qui a racheté par ailleurs la franchise Pingouin, la franchise Cashconverters.

❑ *Les obligations réciproques*

Les obligations du franchiseur	Les obligations du franchisé
Transfert d'un savoir-faire ainsi que le droit d'utiliser une marque, un enseigne ou un nom commercial Protection juridique des éléments transférés Exclusivité territoriale attribuée au franchisé Assistance administrative, financière et de gestion	Respect de la politique commerciale du groupe et prise en charge d'une partie des frais de commercialisation Exclusivité d'approvisionnement au bénéfice du franchiseur Paiement des redevances

❑ La fin du contrat

Les contrats de franchise sont à durée déterminée avec tacite reconduction. Aucune indemnité n'est due par le franchiseur en cas de non renouvellement. La clause de non-concurrence interdit au franchisé d'ouvrir un commerce de même nature pendant une durée limitée et sur une zone géographique précisée.

Les contrats de licence de brevet et licence de savoir-faire

Le savoir-faire est un ensemble de techniques identifiées mais tenues secrètes et qui procure un avantage significatif à son utilisateur. Le brevet accorde à son propriétaire un droit d'exploitation exclusif mais la publication même du brevet entraîne la divulgation de l'invention au moins dans ses grandes lignes.

◆ *Exemple*

Essilor protège non seulement le design de ses montures mais protège aussi par un brevet la technologie Varilux. La société dépose régulièrement des brevets assistés de conseils en propriété industrielle et évite la concession d'une licence aux pays potentiellement contrefacteurs.

❑ Le contrat de licence de savoir-faire

La licence de savoir-faire permet de transférer au licencié le droit d'utiliser le « savoir-faire » pour son propre compte, sur une zone géographique avec le bénéfice de l'exclusivité contre le paiement de redevances. Le licencié s'engage à maintenir le secret et notamment après le terme du contrat.

❑ Le contrat de licence de brevet

La licence de brevet accorde au bénéficiaire la possibilité d'exploiter l'invention sur un territoire donné avec le bénéfice de l'exclusivité jusqu'au terme du contrat, contre paiement de redevance. La confidentialité doit également être respectée et le contrat comporte souvent une clause prévoyant la communication réciproque des perfectionnements.

✎ ***Conseils en matière de cession de licence ou de brevets***

1. Garder la propriété des droits et concéder simplement une licence, non transférable et révocable en cas de violation des obligations contractuelles.

2. Ne pas accorder au licencié le droit de reproduire ou de copier les documents.

3. Imposer une obligation de confidentialité.

4. Éviter de concéder des licences dans des pays à risques.

5. Prévoir le sort des améliorations apportées par le licencié au savoir-faire ou à la technique. La cession de licence ou de brevets à des prix modérés permet également d'éviter la contrefaçon.

La vente sur appel d'offres

Fiche 56

Les opérations de commerce international supposent des opérations parfois beaucoup plus lourdes financièrement et plus complexes que les simples contrats de fournitures (vente de biens de consommation ou de biens d'équipements). Ainsi la fourniture d'ensembles industriels, la construction d'ouvrages d'art, de centres commerciaux, d'hôpitaux ou la fourniture d'équipements lourds, accompagnés souvent de services de conception, formation, maintenance requièrent un savoir-faire spécifique tant d'un point de vue de la négociation, du financement ➤ fiche 29 que du point de vue juridique.

Les étapes de la négociation passent de façon incontournable par la procédure de l'appel d'offre international. De grandes entreprises telles que Alcatel, Alstom, la Cogema, Thomson CSF, Nortel, Bouygues et bien d'autres travaillent essentiellement sur appel d'offres.

L'appel d'offres

L'appel d'offre passe par plusieurs étapes :

– formulation de l'appel d'offres par **l'entité adjudicatrice** (acheteur) ;
– sélection de l'AOI[1] compte tenu de l'intérêt du marché, de ses retombées commerciales et financières et de la capacité du **soumissionnaire** (exportateur) à satisfaire les termes de la demande ;
– formulation de l'offre, mise en place des garanties (voir point 2) et remise du pli avant la date butoir ;
– sélection de l'**adjudicataire** (exportateur auquel on attribuera le marché) compte tenu des offres concurrentes.

❑ *Les aspects juridiques des contrats sur appel d'offres*

La réponse à un appel d'offres oblige le soumissionnaire à mettre en place un certain nombre de garanties au bénéfice de son acheteur.

1. AOI : appel d'offre international

❑ Les garanties mises en place dans le cadre de la vente sur appel d'offres

Garanties	Finalité	Début et fin
Garantie de soumission	Protéger l'adjudicateur contre un désistement du soumissionnaire	Depuis la remise de l'offre jusqu'au moment de la signature du contrat
Garantie de bonne exécution	Protéger l'acheteur contre une mauvaise exécution contractuelle	Depuis la signature du contrat jusqu'à la réception provisoire
Garantie de restitution d'acompte	Protéger l'acheteur contre la non restitution des acomptes en cas de non exécution du contrat	
Garantie de dispense de retenue de garantie	Protéger l'acheteur contre les vices de construction	Depuis la réception provisoire jusqu'à la réception définitive (fin de la période de garantie)

❑ Les particularités du contrat industriel

Le niveau de risques est particulièrement élevé : montant financier important, nombreux intervenants, durée d'exécution particulièrement longue, nature des acheteurs (pays en développement souvent demandeurs de technologies), diversité des prestations. Des clauses particulières complètent les contrats :

– **la clause de *harship* (sauvegarde) :** elle permet de renégocier le contrat en cas de déséquilibre contractuel grave qui met en péril la poursuite des obligations contractuelles (exemple : effondrement des prix sur le marché aval, augmentation importante et brutale des coûts de fabrication) ;

– **le préambule :** il permet de fixer l'intention des parties et de délimiter les obligations réciproques. Il peut permettre à un juge d'interpréter le contrat compte tenu de l'intention des parties ;

◆ *Exemple :*

« Le but du présent contrat est d'apporter un équipement industriel défini selon l'article… conformément au cahier des charges » est préférable à « le but du contrat est de permettre l'industrialisation de la zone géographique couverte par les équipements industriels fournis ». Dans le second cas, les obligations de l'exportateur seront des obligations de résultat et non de moyens et l'interprétation possible du terme « industrialisation » risque d'entraîner l'exportateur dans des obligations beaucoup plus lourdes que celles initialement prévues.

– **l'arbitrage** : c'est un mode de résolution des litiges fréquemment retenu dans les contrats de montant élevé compte tenu des avantages qu'il présente. Il garantit en effet la confidentialité des débats, l'impartialité des arbitres, la possibilité de statuer en équité et une plus grande rapidité que le circuit judiciaire lui-même. La sentence arbitrale est souvent exécutée spontanément mais bénéficie des mêmes voies

d'exécution que le jugement.[1] Les parties au contrat indiquent leur volonté de recourir à l'arbitrage en insérant une **clause compromissoire** dans la convention.

Les aspects financiers des ventes sur appel d'offres

La réponse à l'appel d'offres puis la mise en œuvre du contrat génèrent des coûts et des risques à couvrir.

❑ *Frais liés à la recherche et au traitement des appels d'offres*

Les instruments de veille utilisés par l'entreprise pour détecter au plus vite les nouveaux AOI (frais de personnel, abonnement aux banques de données etc.) ainsi que le coût de traitement des appels doivent amener l'entreprise à sélectionner les demandes auxquelles elle répondra.

❑ *Frais liés aux garanties*

L'ensemble de ces garanties génère des coûts sous forme de commissions bancaires. Il faut veiller à les lever s'il n'y a pas de mainlevée automatique. Par ailleurs, le risque principal qui en découle pour l'exportateur et **le risque d'appel abusif** de la part de l'acheteur. Dans ce cas, le compte de l'exportateur est débité du montant de la garantie.

◆ *Exemple*

Caution d'un montant de 100 000 USD valables pendant deux trimestres au taux de 0,5 %. Les frais engagés par l'exportateur seront de 1 000 euros s'il n'y a pas prorogation sur demande de l'acheteur (cas assez fréquent) et le montant de l'appel éventuel s'élèverait à 100 000 euros.

❑ *Frais liés à la mise en place du financement et aux assurances*

De tels contrats sont financés soit par crédit acheteur ou fournisseur. Si dans les deux cas, le coût du crédit lui-même est supporté par l'acheteur, dans le cadre du crédit fournisseur, l'exportateur supporte le risque de non-paiement. Le risque de change est lui aussi important compte tenu des montants importants facturés en devises.
La couverture de ces risques par des techniques bancaires ou d'assurance engendre des frais conséquents ➤ fiches 32, 33, 34.

L'analyse des appels d'offres

L'analyse commerciale, financière et juridique de l'AOI doit permettre d'évaluer le niveau des engagements pris par l'entreprise. Cette analyse conduira à la décision de soumissionner ou pas. L'annonce de parution des AOI est déjà un premier élément de réflexion.

1. Pour plus de précisions sur l'arbitrage voir *Management des opérations de Commerce International*, Dunod 6e édition, Legrand, Martini, chap. 19, partie 5.

◆ *Exemple 1*

« *Demande d'offre n° 90897/MGD pour la fourniture de 5 500 tonnes de papier blanc, sans bois, pour impression. Adjudicateur : National Curriculum Textbook Board, Bangladesh. Financement : association internationale de développement (AID). Caution de soumission 2 %. Langue anglais. Date de remise de l'offre 9 avril* ».

Le projet bénéficie d'un financement par un organisme international, le risque de non paiement est donc très réduit. L'exportateur doit vérifier sa capacité à fournir une quantité aussi importante. Seule une caution de soumission devra être mise en place. Elle portera sur 2 % du montant du contrat.

◆ *Exemple 2*

« *Adjudicateur : Commissariat à l'énergie atomique, centre de recherche nucléaire d'Alger, cahier des charges auprès de la mission économique, coût 3 000 DA. Lot n° 1 équipements de mesure, lot n° 2 équipements de manipulation, lot n° 3 équipements pour les études de sûreté des déchets. Cautions de soumission, de bonne exécution et de retenue de garantie* ».

L'acheteur est public mais le risque pays sur l'Algérie est important. Les soumissionnaires ont la possibilité de ne répondre que pour une partie de l'offre compte tenu de leur capacité. Les trois garanties réclamées couvrent la durée globale de l'offre et de l'exécution du contrat. Le cahier des charges doit être réclamé contre paiement ce qui est fréquent dans les appels d'offre.

◆ *Exemple 3*

« *Projet Santé Population II. Les fabricants primaires ainsi que leurs représentants agréés des pays membres de la Banque mondiale pour les produits pharmaceutiques et vaccins suivants : Lot 1médicaments, lot 2 insecticides, lot 3 produits d'hygiène. Facturation eu USD. Adjudicateur : projet santé population II, Bujumbura, Burundi* ».

Financement garanti par la banque mondiale. La procédure de réponse et le cadre de l'appel d'offres seront contraignants mais le paiement est garanti. Le risque de change est présent et devra être couvert. Seuls les fabricants réels des produits assurant la préparation, le conditionnement, la mise en forme, l'étiquetage etc. et leurs représentants sont autorisés à répondre. L'appel d'offre est restreint (et non pas ouvert) ce qui suppose que les revendeurs de produits déjà existants, les négociants, les exportateurs ou importateurs de tels produits ne sont pas autorisés à répondre.

Partie 3

Outils de gestion et d'informatique commerciale

Le système d'information et la configuration informatique du poste de travail

Fiche 57

L'utilisation des nouveaux outils bureautiques et de télécommunication a bouleversé l'organisation des entreprises et les méthodes de travail. La disponibilité et la polyvalence demandée aux collaborateurs de l'entreprise, PME ou grande entreprise, provoquent des mutations importantes dans l'organisation du travail. La compréhension des systèmes d'information s'avère indispensable pour définir les axes de développement de l'entreprise et sa capacité à les atteindre.

Le système d'information

❑ *Généralités*

Le système d'information de l'entreprise a pour vocation de centraliser, stocker, traiter, restituer de façon synthétique et diffuser les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels. L'entreprise évolue dans un environnement où l'information est omniprésente (informations économiques, données géopolitiques, données commerciales et financières, réglementations fiscales et sociales. La maîtrise de l'information nécessite un traitement structuré, automatisé. Chez Caterpillar, devant chaque photocopieur, il est rappelé que l'information est stratégique et que c'est le « cœur du business ». On comprend l'importance que prennent les acteurs qui gèrent et sécurisent les informations dans le monde de l'entreprise.
Le système d'information est bâti sur une modélisation de l'entreprise sous forme de pyramide : unités opérationnelles – système d'information et unité de pilotage ; les informations qui circulent entre l'entité de pilotage et les entités opérationnelles ne sont pas de même nature. Ne remontent vers le système de pilotage que les informations synthétiques.

❑ *Le poste de travail informatique*

Depuis plus de vingt ans, l'informatique est omniprésente dans les entreprises tant dans la sphère administrative que dans l'environnement de production.
Les ordinateurs prennent plusieurs formes selon la fonction dédiée. Notons que la miniaturisation et les nouvelles technologies transforment un téléphone portable en un ordinateur très puissant, un photocopieur en unités de reprographie « intelligente » capable de gérer des tâches multiples concernant la PAO, le scannage, la télécopie, le routage de documents etc.

• Variété des postes de travail informatiques

Typologie	Exemples
Ordinateurs	Notebook, ordinateur de bureau, ordinateur portable, agenda électronique ou PDA type Palm…, tablette PC (Personal Computer) ou support mobile avec écran tactile offrant des fonctionnalités multiples comme un PC.
Terminal informatique	Station de réservation de billetterie, station informatique dans les libres services bancaires, borne interactive dans les espaces publics tels que les bornes Internet de la RATP réalisées par IPM. Caisse enregistreuse de magasin ou de gestion de stock.
Station de travail	Station dédiée à la gestion des paiements par carte de crédit dans un hypermarché. Station de travail dédié à la logistique amont ou aval (*supply chain* ou gestion des commandes émanant de dizaines de revendeurs ou de distributeurs).
Les périphériques	Périphériques d'entrée : Clavier, souris, routeur, pavé numérique, scanneur, lecteur optique, lecteur de carte, lecteur de code-barres, enceintes. Périphériques de stockage : disque dur amovible, unités de stockage diverses (disque optique, magnétique, clé USB., disquette ZIP…). Périphérique de sortie : imprimante, caméra, micro, écran, casque.

• Typologie des systèmes de communication entre le poste de travail et les périphériques

La communication entre les périphériques	Port série et port parallèle (en voie de disparition), port USB (Universal Serial Bus), FireWire IEEE 1394 pour les connexions haut débit multimédia., liaison infrarouge (IrDa), Wifi et Bluetooth sont évoqués dans la section suivante. Les PDA (*Personnal Digital Assistant*) et autres périphériques mobiles type Blackberry communiquent avec les ordinateurs PC et sont dotés de système d'exploitation spécifique (ensemble de logiciels indispensables au fonctionnement de l'appareil). Ces systèmes d'exploitation sont compatibles avec les *OS* (operating system) des PC grâce à un logiciel du système d'exploitation qui rend compatibles et communicants des appareils pilotés par des OS différents.

❑ *Le développement des outils « nomades »*

Les commerciaux de l'entreprise et plus généralement les collaborateurs qui doivent se déplacer fréquemment pour rentrer des clients, des données relatives à des fournisseurs, vérifier les avancées de travaux disposent aujourd'hui de moyens de communication très évolués. Joignables en permanence, quelle que soit leur localisation, ils ont parfois l'impression d'être « espionnés » par leur direction. En fait, les utilisateurs reconnaissent que les avantages l'emportent sur les inconvénients. Grâce à ses nouveaux outils, la collecte d'information est facilitée (le commercial devient un

reporter en puissance), la transmission et la réception de l'information sont souvent immédiates : e-mail, SMS, MMS, fax par Internet, envoi d'images, de sons, de documents, de logiciel de diagnostic ou de dépannage.

• Les enjeux

- Possibilité de recevoir ses courriers, ses SMS.
- Avoir accès aux informations de l'entreprise (informations clients, bases de données produits, documentation interne, modèle de contrats, état des stocks…).

• Les outils du nomadisme

- Ordinateurs portables, tablette PC, PDA…
- PDA Phone.
- Téléphone mobile et Smartphone (téléphone mobile avec des fonctionnalités de PDA).
- GPS, système embarqué de navigation très utile pour les déplacements.
- Notons que depuis deux ans, les produits multiplient les fonctionnalités (GPS dans un PDA Phone…).

Ces outils utilisent de nouvelles technologies à distance :

- Les réseaux GSM de la téléphonie.
- Le WAP qui permet de récupérer sur les téléphones mobiles les messages de faible poids (SMS, courriel sans pièce jointe…).
- Le bluetooth : cette technologie est adaptée au transfert de données entre les ordinateurs, les PDA, les téléphones : on peut échanger des sons, des images, des vidéos, des fichiers de travail (doc, xls, ppt, pdf…).
- Le Wifi : cette technologie réseau sans fil est construite autour d'une borne Wifi (routeur wifi) qui alimente une zone plus ou moins grande (quelques mètres ou dizaines de mètres). L'accès au réseau (Internet ou intranet) se fait par les bornes Wifi que l'entreprise à installer. Les bornes sur voies publiques installées par les opérateurs de téléphonie mobile avec le soutien de l'État ou des collectivités locales autorisent le Wifi en zone public de façon payante ou gratuite selon la zone d'accueil (gratuité dans des centaines de cafés, parcs publics ou aéroports tels que Lannion mais l'accès est malheureusement souvent encore trop souvent payant en France dans les grands aéroports, les hôtels.
- L'infrarouge : cette technologie permet une communication dans un périmètre très faible pour des envois de fichiers de faibles poids.

L'optimisation de la messagerie électronique

Fiche 58

Les courriers électroniques prennent une part de plus en plus importante dans les échanges inter et intra entreprises. Initialement les messages électroniques se limitaient à des courriers qui précédemment auraient été transmis par la voie postale ou par coursier. Grâce aux évolutions technologiques, les messages prennent la forme de SMS, MMS, courrier simple, courrier avec des pièces jointes, courrier avec des liens Internet incorporés…
Par ailleurs, l'usage des courriers électroniques s'est généralisé dans le domaine commercial comme moyen pour toucher des prospects, des clients…

Typologie des messages électroniques

❑ *Les SMS (Short Message Service)*

Il s'agit de message court envoyé sur un téléphone portable ou un PDA phone par l'intermédiaire d'un téléphone portable, Internet ou tout autre moyen télématique.
Les SMS apportent de nombreux avantages aux utilisateurs :

– transmission de l'information immédiate sans déranger l'interlocuteur ;
– personnalisation d'un message en toute confidentialité ;
– possibilité de réagir rapidement par rapport à un événement ou de prévenir un client sur l'état de sa commande sans qu'il ait besoin de se déplacer.

❑ *Les MMS (Multimédia Message Service)*

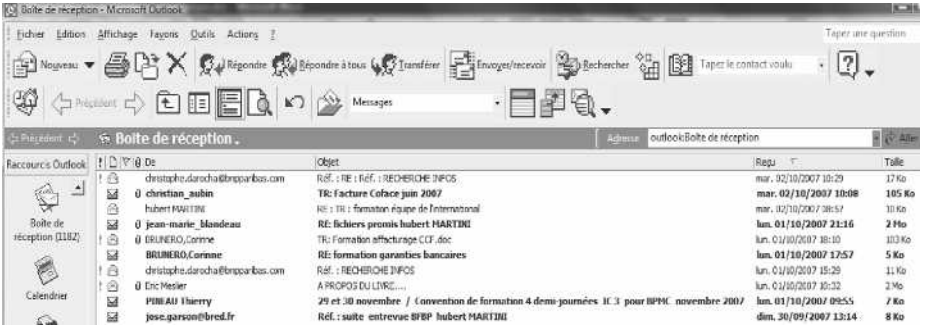
Les messages intègrent des sons, des images ou des vidéos. Mis à part le côté ludique, les MMS peuvent être utilisés dans le cadre d'opération promotionnelle.

❑ *Le courrier électronique*

Le courrier électronique ou e-mail sont des messages qui utilisent les réseaux informatiques des entreprises (extranet ou intranet, Internet..). Les e-mails sont lus par des logiciels spécialisés tels qu'Outlook, Eudora, Lotus Note…
De nombreuses fonctionnalités sont proposées : tri, recherche, envoi groupé, transfert, gestion des absences…
Un courrier électronique comprend les rubriques suivantes :

– expéditeur ;
– destinataire(s) ;
– la rubrique (cc) comprend les autres destinataires du message (mais visibles de tous) ;

– la rubrique (cci) indique les destinataires cachés ;
– l'objet de l'e-mail ;
– les pièces jointes au format doc, ppt, xls, pdf…, qui se trouvent soit dans le poste informatique soit sur un support mémoire externe.



Les logiciels de messagerie électronique offrent de nombreuses fonctionnalités, fort utiles, pour gérer ses contacts et ses envois groupés, se constituer des archives. La constitution d'un carnet d'adresses permet d'archiver les coordonnées de ses correspondants et de gérer des recherches par mots clés ou adresses…
Grace aux listes de diffusion, l'émetteur d'un email peut automatiser ses envois à un groupe préalablement défini.

❑ Le courrier électronique et technologie « nomade »



Depuis quelques années, il est possible de recevoir sur son téléphone les e-mails de ses différentes boites aux lettres électroniques. Ce service très bon marché constitue une avancée très importante dans la mesure où les collaborateurs peuvent disposer en permanence de leurs messages comme s'ils étaient à leur bureau. Les fichiers joints peuvent être récupérés et traités par le simple branchement du téléphone avec son ordinateur. La réponse aux emails se fait directement par le téléphone type « Blackberry » et si la réponse nécessite l'insertion de fichiers joints, il suffit de transférer les fichiers du PC vers le téléphone sans qu'il soit nécessaire d'être connecté à Internet par l'ordinateur. Cette solution est très appréciable lorsque les connexions Internet classiques ne sont pas disponibles ou ne fonctionnent pas. Il est cependant nécessaire que la technologie GPRS ou EDGE soit disponible dans le pays où s'effectue l'envoi du courrier électronique.

Les réseaux informatiques

Fiche 59

Un réseau informatique permet à plusieurs machines (ordinateurs au sens large) de communiquer entre elles afin d'assurer des échanges d'informations : du transfert de fichiers, du partage de ressources (imprimantes et données), de la messagerie ou de l'exécution de programmes à distance. Du point de vue de l'utilisateur, le réseau doit être le plus transparent possible : ses applications doivent être capables de communiquer toutes seules avec le reste du réseau, sans intervention. Même la PME de faible taille, doit mettre en place des réseaux informatiques, architecture indispensable au travail collaboratif entre les salariés de l'entreprise. Un réseau comprend des ressources matérielles et des ressources logicielles.

Les réseaux informatiques privés (*private computer network*)

❑ *Définitions*

Les réseaux permettent d'établir un lien entre les individus, les informations et les périphériques. Ils autorisent les utilisateurs à partager des ressources telles que des données, applications et périphériques avec une facilité déconcertante et une efficacité maximale.
Avec les réseaux, les employés parviennent facilement à :

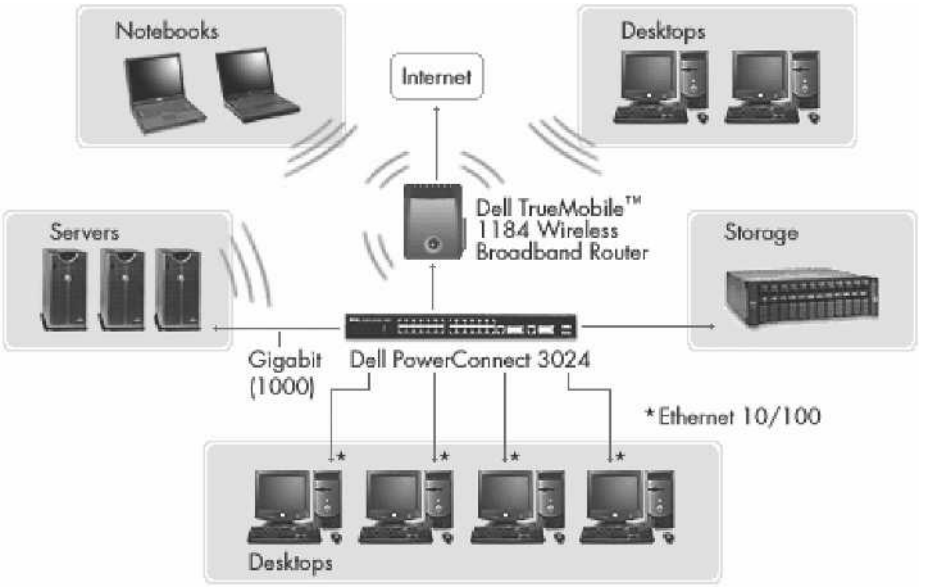
– partager des fichiers ;
– sauvegarder systématiquement les données à intervalles réguliers ;
– partager des périphériques tels que modems et imprimantes ;
– communiquer par courrier électronique ;

❑ *Quelles sont les applications que le serveur devra exécuter ?*

- Serveur de partage d'archivage/d'impression : Les serveurs peuvent aider plusieurs utilisateurs à partager des imprimantes et des fichiers en réseau. Ils peuvent également comporter des services de connexion réseau permettant d'authentifier les droits d'un utilisateur sur un réseau.
- Serveur de courrier électronique : Le besoin de collaboration actuel requiert souvent que de nombreux utilisateurs partagent des informations électroniques. Les programmes de messagerie exécutés par les serveurs permettent les communications et le partage de documents, ainsi que les services de courrier électronique

(souvent appelés services de messagerie tels que Lotus Notes®, Microsoft Exchange, Novell et Lotus).

- Serveur d'applications : Permet d'exécuter des applications requérant une puissance de traitement ou un accès supérieur à ceux dont un ordinateur de bureau dispose (logiciel de gestion par exemple).
- Serveur de bases de données : Les serveurs peuvent exécuter des applications qui fonctionnent avec des bases de données qui autorisent plusieurs utilisateurs d'avoir accès à des informations et de les partager simultanément.
- Serveur multitâche : permet aux PME d'utiliser un seul et même serveur pour diverses tâches telles que le partage de fichiers ou d'impression, le courrier électronique et les applications en général.
- Serveur Web : Internet et les portails intranet privés sont devenus des outils populaires pour le partage des informations.



Source : *www.dell.fr*

Les réseaux fournissent trois avantages aux entreprises :

Amélioration de la productivité	Les réseaux permettent d'assurer que les fichiers et applications stratégiques peuvent être partagés par les utilisateurs à tout moment, améliorant ainsi rigueur et efficacité. De plus, les réseaux offrant une connexion Internet à haut débit, permettent aux utilisateurs de ne pas perdre de temps à attendre que les pages soient téléchargées ou imprimées.

Réduction des coûts	Les réseaux peuvent considérablement réduire le coût des équipements en périphériques, notamment des modems et imprimantes, grâce à la centralisation de leur utilisation et de leur partage par les utilisateurs. De plus, l'entreprise peut réduire ses coûts de maintenance et d'infrastructure (modem…) en permettant à ses utilisateurs de se connecter à Internet grâce à une connexion unique à haut débit, telle qu'une ligne RNIS ou un câble ADSL.
Protection des données	Les données représentent l'un des biens les plus précieux de l'entreprise. Les réseaux permettent de centraliser la sauvegarde des données, en faisant de la protection régulière des données une tâche systématique. Le fait de stocker des données sur un seul serveur permet d'améliorer leur accessibilité ainsi que leur protection.

Source : d'après *www.dell.fr*

Composants réseau

Configurer un réseau client/serveur n'est pas difficile. Il existe plusieurs composants de base, dont certains sont facultatifs :

Composants du réseau	Définition et rôle
Serveur 	C'est le cœur du système réseau. Piloté par l'administrateur réseau, le serveur permet de contrôler les accès, les mots de passe et de gérer les droits et les accès aux ressources progicielles et aux bases de données. Les serveurs et les PC disposent de processeurs similaires et exécutent les mêmes types de logiciels. Ce qui différencie les serveurs des PC est leur manière de procéder. Les serveurs gèrent des tâches sur plusieurs ordinateurs à la fois, ce qui permet à plusieurs utilisateurs de partager les ressources du réseau, telles que les imprimantes et les applications logicielles. Tout ce qui ralentit ou interrompt un serveur peut ainsi toucher plusieurs utilisateurs.
Ordinateurs de bureau	Les ordinateurs de bureau et stations de travail connectés au réseau permettent aux collaborateurs de réaliser leurs travaux ou d'assurer leur mission.
Commutateurs de réseau 	Un commutateur est un dispositif périphérique qui connecte les ordinateurs client aux serveurs. Dans la plupart des cas, les commutateurs disponibles actuellement sur le marché sont conçus pour les réseaux Ethernet. La majorité des commutateurs disposent de ports conçus pour gérer le trafic Ethernet à la fois à la vitesse habituelle de 10 Mbit/s mais aussi à 100 Mbit/s. Les commutateurs plus évolués disposent de ports qui prennent en charge l'option Gigabit Ethernet (10 fois plus rapide).
Câbles	Le câble sert de conduit le long duquel les données sont envoyées entre les différents périphériques. Les câbles peuvent être présentés sous la forme d'un câble à paire torsadée (RJ 45), semblable à un fil de téléphone, ou sous celle d'un câble à fibres optiques, bien plus rapide mais souvent très cher.

Composants du réseau	Définition et rôle
Carte NIC d'interface réseau	Les routeurs servent à connecter et gérer le trafic de données entre deux réseaux. Les modems câble et ADSL sont, d'un point de vue technique, assimilables à des routeurs car ils connectent un LAN (Local Area Network) client à un WAN (Wide Area Network), c'est-à-dire à Internet.
Logiciels	Un logiciel de réseau est requis afin de faciliter les communications entre les stations de travail et le serveur. Le système d'exploitation du réseau s'exécute sur le serveur et permet aux utilisateurs de partager les informations et périphériques reliés au réseau. De plus, chaque station de travail doit exécuter le logiciel client afin de communiquer avec le serveur.
Les Pare-feu (*Firewalls*)	Les pare-feu du réseau empêchent les accès non autorisés. Les pare-feu peuvent être des dispositifs matériels, des applications logicielles ou les deux à la fois. Tous les pare-feu servent à protéger les réseaux d'accès malveillants depuis l'extérieur.

Le réseau des réseaux : Internet

Internet est le réseau informatique mondial qui rend accessible au public des services comme le courrier électronique et le World Wide Web. Techniquement, Internet se définit comme le réseau public mondial utilisant le protocole de communication IP (*Internet Protocol*). Internet bouleverse les habitudes tant des particuliers que des entreprises.

Les entreprises ont la possibilité de collecter des informations essentielles pour prospecter et elles peuvent aussi se faire connaître par le biais d'un site commercial ou d'un site vitrine.

En utilisant les logiciels de messageries, les collaborateurs de l'entreprise restent en contact permanent avec leur entreprise, leurs clients et disposent d'informations en temps réel et de services en continu (réservation d'avion ou hôtel), calcul d'itinéraire routier, traduction en ligne… Par ailleurs, il est important de distinguer la notion d'Intranet et d'Extranet de l'entreprise.

L'Intranet de l'entreprise	Basé sur la même architecture qu'Internet (TCP/IP), le réseau interne de l'entreprise permet aux collaborateurs de l'entreprise d'accès aux ressources d'informations et de logicielles propres à l'entreprise grâce à des identifiants et des mots de passe. L'administrateur du réseau gère les accès et le bon fonctionnement du maillage qui relie les différents ordinateurs et poste de travail de l'entreprise. Si l'entreprise dispose de multiples implantations, il est nécessaire de relier les différents Intranet entre eux.
L'Extranet de l'entreprise	Il s'agit du maillage qui permet aux collaborateurs situés à l'extérieur de l'entreprise et aux partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, utilisateurs) de consulter des informations disponibles sur le réseau interne de l'entreprise (État des stocks, avancement des commandes, accès à des base de données ou à des supports techniques. Cette possibilité est primordiale pour que l'activité puisse fonctionner indépendamment des heures d'ouverture de l'entreprise et de la localisation des partenaires et collaborateurs.

Fiche 60

Les principaux outils d'informatique commerciale

La gestion de la relation client est facilitée par l'utilisation de logiciels bureautique et de progiciels spécialisés. Les fonctions vont de la collecte d'informations en vue de constituer une base de données disponible pour les commerciaux, l'administration des ventes export et les financiers à la gestion de la prospection par la modélisation du comportement du client et la création de stratégie de ciblage multicritère.

Les fonctions les plus usuelles sont le gestionnaire d'e-mailing, le gestionnaire de notation clients (scoring) à finalité commerciale ou financière, le gestionnaire de base de données avec des techniques de tri et de filtrage, les progiciels de gestion intégrée, les ASP, les logiciels de e-procurement…

Les outils se sont multipliés au cours des dix dernières années mettant à disposition des PME des méthodes de gestion auparavant réservées aux grandes entreprises.

Typologie des logiciels	Commentaires
Les logiciels de *scoring*	Initialement utilisés par les sociétés de crédit pour définir la solvabilité des clients emprunteurs, les logiciels de *scoring* concernent de nombreux secteurs de l'entreprise. En matière commerciale, *le scoring* vise à mieux cibler les prospects, diminuer le coût de prospection et le temps perdu avec des prospects sans potentiel. Les exportateurs peuvent aussi identifier les clients qui présentent des fragilités ou ceux qui constituent des forts potentiels.
Les logiciels de traitement d'enquête	Gérer les résultats d'enquête réalisée par téléphone ou interview le plus souvent. Les réponses sont saisies puis traitées à des fins commerciales. Les données retraitées peuvent être exportées vers des tableurs ou des bases de données. Indispensables pour connaître ses clients, les entreprises sous-traitent les enquêtes auprès de sociétés spécialisées. Les logiciels de la GRC (gestion de la relation client) permettent de construire des tables de requêtes à partir d'un SGBD (système de gestion de base de données). Les logiciels sont de plus en plus simples et interactifs : ils permettent les interrogations préprogrammées , l'édition de tableau de reporting, l'accès à des agendas partagés facilitant ainsi le travail collaboratif.

⇨

Typologie des logiciels	Commentaires
Les logiciels de gestion e-mails	À partir d'une base de données, l'entreprise envoie des e-mails commerciaux selon des filtres définis en interne. Les logiciels sont proposés par les éditeurs tels que Business Object, SAP, Sage, Ciel, Neolane… Les fonctionnalités sont les suivantes : • Détermination de profils. • Tri, filtre et segmentation de la base de données. • Gestion de contenu des messages e-mails en fonction des profils ou d'évènement. • Envoi selon plusieurs canaux (SMS, e-mail, fax…). • Suivi des envois et *reporting*. Modélisation des comportements pour alimenter des gestionnaires de scénarios marketing automatisés (commande inférieure à un certain montant ou supérieure de plus de 6 mois, une proposition par e-mail d'offres promotionnelles personnalisées est envoyée… Notons cependant que l'usage de la campagne par e-mail est strictement encadré dans de nombreux pays européens. Le destinataire a un droit d'accès aux informations le concernant et il doit pouvoir indiquer qu'il ne souhaite plus recevoir d'e-mail.
Les logiciels de gestion commerciale	Ils reprennent tous les aspects de la relation commerciale avec un prospect et un client : • La préparation de la vente et la conception des offres. • La vente et son enregistrement avec l'édition des documents commerciaux. • Le suivi de la vente ; la relation SAV, les offres complémentaires de service, les visites après vente. • Les outils d'analyse des ventes et de tableau de bord. • Des modules complémentaires permettent de communiquer avec d'autres logiciels de l'entreprise. Le CRM (*Customer Relationship Management*), ou GRC, (gestion de la relation client) vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client : **L'avant-vente** : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes. *L'Enterprise Marketing Automation* (EMA) consiste ainsi à automatiser les campagnes marketing. **Les ventes** : L'automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation*, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales...). **La gestion du service clientèle** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

Typologie des logiciels	Commentaires
	L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement *Call centers*, *Help Desk ou Hot-Line)* et via la mise en ligne d'informations de support technique. **L'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser**. Un projet de CRM consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client et lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes.
Les PGI (Progiciels de gestion intégrée) ou ERP (*Enterprise Resources Planning*)	Un ERP (*Enterprise Resource Planning*) est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant toutes les fonctions de cette dernière. C'est une application informatique constituée de plusieurs modules encore connus sous le nom d'applications métier (AM), en anglais Business Object (BO) (ex : approvisionnement, vente, production, finance, paie, ressources humaines, stocks, transports…) indépendants entre eux, mais partageant une base de donnée commune. Les données sont standardisées, stockées sur des tables uniques et partagées entre les modules. Ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté des données multiples de même nature. L'ERP remplace donc les différentes applications du système d'information par un système unique plus cohérent. Il facilite le pilotage de l'entreprise. Quelques fonctions essentielles d'un ERP : – la gestion des nomenclatures ; – le MRP (Material Requirement Planning) utilisé pour le calcul des besoins ; – intégration de la notion de traçabilité avec la gestion des transports et des livraisons ; – gestion des listes de prélèvements ; – analyse des stocks (coûts, consommations…). Compte tenu des coûts de développement, les ERP peuvent s'acheter par module et son évolutif dans le temps. L'architecture de l'ERP permet un accès par fonction mais aussi par flux ou processus (études et RD, approvisionnements, production, montage, test…). Ainsi l'architecture des ERP autorise : – **une entrée par fonction de l'entreprise** (gestion des approvisionnements et de la production, gestion commerciale, comptable et financière, gestion des ressources humaines, gestion des stocks et gestion commerciale et de la relation client…) ; – **une entrée par *workflow*** c'est-à-dire par les flux et les processus en terme d'avancement.

Parallèlement, les entreprises utilisent des logiciels spécialisés en matière commerciale et d'achat.

Le système ECR (*efficient consumer response*)	Plus rarement appelé, ***efficacité et réactivité au service du consommateur***, cette démarche vise à échanger des informations sur les clients entre distributeurs et fabricants afin de mieux répondre aux besoins des consommateurs. Les informations échangées entre le fabricant (depuis la mise en production) et le distributeur (passage en caisse) servent à définir des actions pour mieux satisfaire les clients et améliorer l'offre en permanence. Ce dispositif est envisageable dans le cadre d'une relation de partenariat « gagnant-gagnant « entre des industriels de l'agro-alimentaires ou des cosmétiques par exemple des grandes enseignes de la distribution.
Le système SCM (*supply chain management*) ou GCL (gestion de la chaine logistique)	Il s'agit d'optimiser les flux entre les fournisseurs, l'entreprise et les clients. Les échanges concernent de la marchandise, des flux financiers et des informations commerciales. L'objectif est de travailler en flux tendus pour minimiser les coûts de stocks tout en garantissant un taux de service élevé (**degré de satisfaction des clients** en termes de **commandes servies dans les délais** rapporté aux commandes transmises. L'idée est de caler l'approvisionnement sur la production et la consommation. Les ordres de commandes aux fournisseurs sont automatisés en fonction des critères de réassort automatiques. Le système SCM est très présent dans l'industrie automobile et des fabricants de matériels audi-video et informatiques.
Les ASP (*Advanced Planning and Scheduling*)	L'APS ou SPA (Système de Planification Avancée) est un type de logiciel destiné à la planification de la chaîne logistique. En fonction de la demande exprimée en aval de l'entreprise, l'APS permet d'analyser la capacité des ressources (machines, main-d'œuvre, matières, aires de stockage) et les contraintes afin de proposer un horaire détaillé et adaptable pour une production optimale. Elle intervient à tous les niveaux : – la demande : détermine combien de produits doivent être fabriqués ; – les achats : vérifie la disponibilité des matières premières et des composants suivant la nomenclature du produit ; – la production : analyse les contraintes et la capacité à développer un plan de production optimal ; – le stockage : prévoit les espaces nécessaires ; – le transport et la distribution : optimise les coûts et assure la qualité de service à la clientèle. L'APS effectue automatiquement des arbitrages entre les demandes prévues des clients et les ressources disponibles.

Les systèmes de *e-procurement*	Le terme « e-procurement » (pour *Electronic Procurement*), désigne l'utilisation des nouvelles technologies pour automatiser et optimiser la fonction achat de l'entreprise. Il s'agit d'un **échange** B2B, c'est-à-dire une transaction entre deux entreprises, permettant à un acheteur de consulter le catalogue de produit d'un vendeur en ligne et de passer directement commande selon un flux d'achat bien défini. Grâce au e-procurement, le mécanisme de demande de devis, d'établissement d'un bon de commande et de facturation est géré électronique et centralisé au niveau des deux entreprises, ce qui permet de raccourcir les délais de commande et de livraison tout en simplifiant le processus d'achat. Plus généralement, e-procurement permet une réduction des coûts et une meilleure maîtrise des achats. On note aussi les termes de : – ***e-tendering*** (offre électronique) est parfois utilisé pour désigner l'utilisation d'Internet pour faire des demandes de devis d'une part et réceptionner les offres d'autre part ; – ***e-sourcing*** (approvisionnement électronique) désigne l'utilisation d'internet pour identifier et contacter de nouveaux fournisseurs pour un type de produit donné.

Fiche 61

La recherche d'information à l'international

La recherche d'information est fondamentale pour les entreprises. Qu'il s'agisse des exportateurs ou d'importateurs, la connaissance des marchés, des acteurs (clients ou fournisseurs), des normes réglementaires, des habitudes de consommation est indispensable pour sécuriser les achats ou les ventes à l'international et pour choisir les bonnes options stratégiques et les politiques commerciales adaptées.
Les sources d'information sont multiples et toujours plus nombreuses. Cependant, pour que le travail de collecte soit bénéfique pour l'entreprise, il est impératif qu'elle soit vérifiée, recoupée, retraitée avant d'être analysée et intégrée dans le système d'information de l'entreprise.

Les sources d'information

❑ *La veille informationnelle*

Certaines entreprises mettent en place un service de documentation et de veille à part entière. Il dispose d'abonnements à des banques de données documentaires et des annuaires, à de nombreux journaux et magazines nationaux et étrangers. Il utilise les ressources Internet et possède généralement des ouvrages de références et même parfois des documentations commerciales et techniques des concurrents.

- Les bases de données documentaires

banques de données	Contenu
QUESTEL *www.questel.fr*	Leader mondial dans les services d'information en propriété intellectuelle depuis plus de 30 ans, Questel encourage les entreprises à développer leurs innovations et leur compétitivité, et assiste les dirigeants, chercheurs et spécialistes à valoriser leurs actifs immatériels et leurs portefeuilles brevets et marques. Questel offre une collection de bases de données unique au monde dans le domaine des brevets, des marques et des designs. Via des outils online et offline, consultez, visualisez, analysez, commandez et diffusez vos résultats de recherches en toute sécurité.
CESSDA *http://extweb3.nsd.uib.no/cessda/home.html*	Les bases de données en sciences sociales.

➪

banques de données	Contenu
DATA STAR *http://ds.datastarweb.com/ds/products/datastar/index.html*	Cette banque de données donne accès à des dizaines de base. On peut citer : • International Market Research Information ; • Dun & Bradstreet International Risk & Payment Review ; • Gale Group Trade & Industry Database (études et informations sur l'industrie dans de nombreux pays du monde).
LEXBASE *http://jurisguide.univ-paris1.fr/BD/Bdetail/Lexbasecontenu.html*	Lexbase propose des informations entièrement électroniques et accessibles sur l'internet, et se positionne sur des niches : l'information juridique pour les entreprises.
EDUC21.COM *http://www.educ21.com/affairesint.htm*	Centre de veille thématique : nombreuses références d'ouvrages et d'articles.

• Les sites Internet utiles

Prospection – Veille économique et informations générales et formalités export et import
www.abh-ace.org/frameset/aceiframe.html?Language=fr
www.ccip.fr
www.douane.gouv.fr/
http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/index_en.htm
www.europages.fr
www.exportation.org
www.exporter.fr
www.exporter.gouv.fr/exporter/
www.firmafrance.com/
www.infoexport.gc.ca
www.interex.fr
www.izf.net
www.lexportateur.com
www.missioneco.org
http://mkaccdb.eu.int/
www.moci.fr
www.odci.gov/cia/publications/factbook/index.html
www.planetexport.fr/accueil.asp
http://ted.publications.eu.int/
www.wk.or.at/aw/etpo/

Transport
www.afcargo.com/
www.cargohub.com
www.delmas.com/html/accueil/cadre.htm

Sociétés d'inspection
www.bivac.com/homePage_frameset.html
www.china-buy.com/china-inspection-service.cfm
www.cotecna.com/COM/EN/governments.aspx
www.lr.org/
www.sgs.com/activities/inspection.htm

Sites de banques
www.banquepopulaire.fr/offres/entreprises/index.htm
www.credica.credit-agricole.fr/
www.dexia.be/Fr/Professional/CorporateBanking/Borrow/intTradeFinance/documentary
http://entreprises.bnpparibas.fr/
www.entreprises.creditlyonnais.com/
www.sg-tradeservices.com/
www.ubs.com/1/f/ubs_ch/bb_ch/finance/trade_exportfinance.html

Sites dédiés aux crédits documentaires
www.dcprofessional.com
www.iiblp.org/dcw.asp
http://lexinter.net/JP/credit_documentaire.htm
www.termisti.refer.org/data/credoc/index.htm

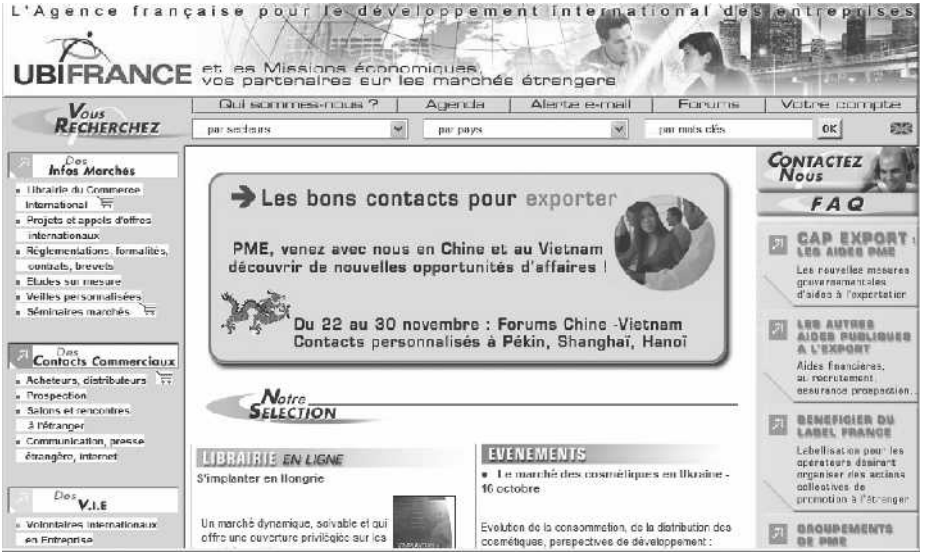
Assurance-crédit et risque pays
www.aon.com
www.berneunion.org.uk
www.coface.fr
www.cofacerating.fr
www.lloyds.com/Lloyds_Market
www.marsh.frwww.ondd.be
www.ondd.be
www.siaci.fr
www.trading-safely.com/
www.unistrat.fr

Juridique
www.ext.upmc.fr/urfist/droit.htm
www.iccwbo.org/
www.jurisint.org/fr/index.html
www.legifrance.gouv.fr/
www.worldlii.org/

◆ *Exemple de site de Bureau Veritas* (informations sur l'inspection avant embarquement /Preshipment inspection).



Ou encore *www.ubifrance.fr.*



❑ *Les moteurs de recherche et les métamoteurs et annuaires (exemples de sites)*

Moteurs de recherche	Commentaires
www.altavista.fr *www.google.fr*	Utilisation de robots automatiques (crowlers) qui parcourent le web et recensent des millions de pages
Meta-moteurs	
www.copernic.com/fr *www.metacrawler.com* *www.kartoo.com*	Ils permettent d'interroger en une seule requête des dizaines de moteurs et d'obtenir des résultats classés en fonction de leur pertinence. Les résultats peuvent être classés et conservés pour une mise à automatiser (cf. les outils sur *www.veille.com*)
Les annuaires	
www.lycos.fr *www.yahoo.fr*	Recherchent de sites en fonction de catégories, cependant les annuaires (ex *www.yahoo.fr*) utilisent souvent des moteurs de recherche (ex *www.google.fr*)

◆ *Exemple d'utilisation de Copernic* (nécessité de télécharger le logiciel gratuit sur Internet sur *www.copernic.com/fr*).



La même recherche sur *www.kartoo.fr* donne des résultats sous forme d'une cartographie.

Le traitement des données

La collecte des informations n'est pas suffisante. Plusieurs étapes sont nécessaires avant qu'elles soient utilisables dans l'entreprise :

– la validation des informations par le recoupement avec d'autres sites ;

– la synthétisation (sous forme de tableaux ou de schéma à l'aide de tableur tel qu'Excel ;

– la centralisation de l'information grâce à un système de gestion de base de données tel qu'Access.

❑ *Le tableur*

Un **tableur** est un programme informatique capable de manipuler des **feuilles de calcul**. À l'origine destinés au traitement automatisé des données financières, les logiciels tableurs sont maintenant utilisés pour effectuer des tâches variées, de la gestion de bases de données simples à la production de graphiques, en passant par diverses analyses statistiques.

Excel de Microsoft Office et OpenOffice Calc (*http://fr.openoffice.org/*) permettent l'écriture de formules de calcul incluant des fonctions dans les cellules.

Les tableurs sont devenus très puissants. Ils sont souvent sous-exploités compte tenu de leurs fonctionnalités.

Un exemple de formule (sans fonction) qui effectue l'addition des valeurs contenues dans les cellules A5 et B3 : =A5+B3.

=SOMME(A1:A23)	Cette formule calculera la somme de tous les nombres de A1 à A23.
=MOYENNE(A3:A15)	Cette formule fera la moyenne des nombres de A3 à A15.

Le tableau croisé dynamique ou *pilote de données* d'Excel permet de générer une synthèse de la table.

Le *filtrage* permet de n'afficher que les lignes correspondant à certains critères.

Le *tri* permet de changer l'ordre d'un bloc de cellules.

La *consolidation* permet de fusionner plusieurs tableaux composés d'au plus une ligne et/ou colonne d'étiquettes, et de données **chiffrée** en y appliquant une fonction sélectionnée par l'utilisateur (Somme, Nombre, Moyenne…). Le nouveau tableau est adapté en fonction des libellés.

- Exemple de tableau Excel

Montant	800 000	E
Durée	8	n
taux	5 %	t

- Tableau d'amortissement financier d'un emprunt

1	800 000,00	40 000,00	100 000,00	140 000,00
2	700 000,00	35 000,00	100 000,00	135 000,00
3	600 000,00	30 000,00	100 000,00	130 000,00
4	500 000,00	25 000,00	100 000,00	125 000,00
5	400 000,00	20 000,00	100 000,00	120 000,00
6	300 000,00	15 000,00	100 000,00	115 000,00
7	200 000,00	10 000,00	100 000,00	110 000,00
8	100 000,00	5 000,00	100 000,00	105 000,00

	C	D	E	F	G	H
1						
2						
3						
4		Montant	800000	E		
5		Durée	8	n		
6		taux	0,05	t		
7						
8						
9		Années	capital restant du	Intérets	Amortissement	annuités
10		1	=E	=E10*t	=E/n	=G10+F10
11		=1+D10	=E10-G10	=E11*t	=G10	=G11+F11
12		=1+D11	=E11-G11	=E12*t	=G11	=G12+F12
13		=1+D12	=E12-G12	=E13*t	=G12	=G13+F13
14		=1+D13	=E13-G13	=E14*t	=G13	=G14+F14
15		=1+D14	=E14-G14	=E15*t	=G14	=G15+F15
16		=1+D15	=E15-G15	=E16*t	=G15	=G16+F16
17		=1+D16	=E16-G16	=E17*t	=G16	=G17+F17
18						

❑ *Le gestionnaire de base de données*

L'entreprise dispose d'informations commerciales, financières ou techniques sur des bases de données. Une base de données comprend un ensemble de fichiers (table de données). Chaque table comprend des champs. Par exemple, une base de données « clients » pourrait comprendre les champs suivants (extraits) :

Nom du champ	Type de données	description	Taille maximale
SOCCLT	texte	Nom de la société	99
NUMCLT	numérique	Nom du client	99
AD1CLT	Alphanumérique	Adresse 1 (rue)	99
AD2CLT	alphanumérique	Adresse 2 (complément)	99
CODCLT	alphanumérique	Code postal	8
VILCLT	texte	VILLE	40
PAYCLT	texte	PAYS	20
CATEG	numérique	Catégorie (filiale/importateur/ client direct)	1
PAYMT	texte	Technique de paiement	20
DELPAYMP	numérique	Délai de paiement	3
PTDEPPAYT	texte	Point de départ (facture, document de transport)	20
TX REM	Numérique	Taux de remise	2
INCOT	texte	Incoterms + lieu	20

Par ailleurs, l'entreprise a des bases de données produits, des bases de données transitaires… En France, si elles contiennent des informations nominatives, elles sont soumises au contrôle de la CNIL (*http://www.cnil.fr/index.php?id=301*).
L'entreprise est susceptible d'utiliser d'autres applicatifs pour traiter de l'information :

– logiciel de PAO (Publisher), de Web dessin (Photoshop), d'éditeur de pages Web (FrontPage) pour diffuser l'information dans des newsletters ou sur l'intra ou extranet de l'entreprise ;
– logiciel de dépouillement d'enquête du type Sphinx.

La facture commerciale

Fiche 62

La facture commerciale est soumise à un formalisme fiscal, comptable voire douanier. À l'international, les exportateurs se doivent de fournir des factures conformes aux attentes des autorités françaises et étrangères (pays de destination) afin que la marchandise ne soit pas bloquée en douane, source de surcoût et de mécontentement du client. La facture commerciale ne doit pas être confondue avec les factures douanières, consulaires ou **les factures pro forma**.

La facture TTC, calcul de TVA

❑ *Les mentions obligatoires sur la facture*

La facture constate la vente de marchandises (ou la prestation de services) d'une entreprise à une autre ou à un particulier. Elle est obligatoire. Le vendeur et l'acheteur doivent en conserver un exemplaire. La facture comporte des mentions obligatoires :

– nom des parties et leur adresse ;
– forme juridique et capital social du vendeur ;
– numéro d'immatriculation du vendeur au registre du commerce ;
– numéro d'identification intracommunautaire en cas de vente dans un pays de l'Union européenne ;
– option pour les redevables autorisés à acquitter la TVA d'après les débits ;
– dénomination précise des produits vendus ;
– quantité et prix unitaire hors taxe des produits vendus ;
– taux de TVA par produit ou service ;
– montant total hors taxes ;
– montant de la TVA ;
– montant total taxes comprises ; date de règlement ;
– éventuellement, les conditions d'escompte.

❑ *Cas particuliers de la facture à l'export*

• Les mentions les plus courantes

– identifiant du vendeur ;
– identifiant de l'acheteur ;
– identification de la marchandise (ou des services) ;
– rappel du numéro de commande ou de pro forma (art 242 nonies du CGI) ;

– identification des marchandises par désignation commerciale, poids brut et net, code article, nomenclature douanière, nature des emballages ;
– identification du destinataire ;
– origine et provenance des marchandises ;
– transport : date d'expédition, transporteurs ou transitaires intervenant ;
– mentions ou références spécifiques à la réglementation locale (licences, visas…).

• Prix et conditions de paiement

– prix unitaire et prix global ;
– Incoterms 2000 ICC et lieu géographique correspondant ;
– ristourne, rabais ou escompte ;
– conditions de règlement et date ;
– modes de règlement ou instrument de paiement ;
– domiciliation bancaire du vendeur avec référence SWIFT et IBAN ;
– monnaie de facturation avec la codification ISO (EUR pour euro, USD pour dollar américain, JPY pour yen japonais) ;
– mention pour les livraisons intracommunautaires « exonération de TVA selon article 262 ter du CGI)[1].

❑ *Les différentes factures*

Types de facture	Description et fonction
Facture pro forma	Elle constitue une offre commerciale si elle reprend trois éléments essentiels : prix. marchandises et /ou services, destinataire de l'offre. Remarque : la proforma peul être une réponse à une commande et peut alors constituer une confirmation de commande. Ce document est souvent exigé pour l'ouverture d'un crédit documentaire ou permet à l'acheteur de s'assurer des formalités qui lui incombent dans son pays (licence d'importation par exemple).
Facture d'acompte	Elle symbolise l'exigence de versement de l'acompte prévu au contrat. Le versement de l'acompte constitue lui-même dans de nombreux cas le point de départ des délais contractuels. Ce document ne remplace en aucun cas la facture définitive et reste sans conséquence fiscale notamment au regard de la TVA.
Facture consulaire	La facture doit être visée par un consulat (1er cas) ou établie sur un imprimé spécial (2e cas). Ces exigences sont exprimées par le pays destinataire : pays arabes par exemple, pays d'Amérique du Sud.
Facture douanière	Elle est demandée par le client sur certains pays pour lui permettre de dédouaner la marchandise

1. Les factures établies pour les opérations commerciales réalisées avec une entreprise située dans l'Union européenne font l'objet de dispositions particulières en matière de TVA. La TVA est collectée par l'acquéreur sans que celui-ci ne perde son droit à déduction. L'ensemble des opérations est repris dans la DEB (déclaration d'échange de biens). Il en existe une à l'introduction et une à l'expédition.

Prix hors taxes, TTC, calcul de TVA

❑ *Calcul de la TVA*

Lorsqu'une entreprise importe des produits, ceux-ci seront soumis à des éventuels droits de douane selon leur origine et à la TVA sauf exception. Parfois des taxes parafiscales viennent augmenter le montant de la dette douanière ou fiscale.
À l'exportation, les produits sont vendus hors taxes, même dans le cadre des relations intracommunautaires à moins que l'entreprise ne dispose pas de l'identifiant à la TVA de son client étranger.
Les opérateurs du commerce international doivent cependant maîtriser les calculs douaniers et fiscaux au moins sur le plan commercial pour connaître le coût de revient de leurs importations et le prix de vente TTC à l'étranger. Cette dernière information peut conduire l'exportateur à revoir sa stratégie de prix export.

• Du hors taxes au toutes taxes comprises

Une entreprise commande une machine numérique dont le prix HT est égal à 200 000 €. La machine est soumise à une TVA au taux de 19,6 %.
Quel sera le montant à régler ? On sait que Prix HT + TVA = Prix TTC.
La TVA se calcule à partir du prix hors taxes. Donc si t représente le taux de TVA, on peut poser HT + t * HT = TTC.
200 000 + 200 000 * 0,196 = 239 200 €

• Du toutes taxes comprises au hors taxes

Si l'entreprise connaît le prix TTC, elle peut en déduire directement le HT et la TVA HT = TTC/(1 + t) et TVA = t * TTC/(1 + t).
Ainsi un véhicule est affiché 24 999 € chez un concessionnaire, on peut en déduire son prix hors taxes (24 999/1 196) soit 20 902,17 € et la TVA incluse dans le prix TTC : 24 999 * 0,196/1,196 = 4 096,83 €.

Les calculs commerciaux

Fiche 63

Assistant(e) à l'import ou à l'export, commercial(e) sédentaire ou itinérant(e), logisticien ou gestionnaire de financement d'opérations de commerce international sont tous confrontés aux chiffres. La maîtrise des calculs permet à l'entreprise la fixation de coûts ou de prix, la rapidité dans leur élaboration constitue parfois un atout pour remporter les affaires : pourcentage, remise différentielle, taux de marge, taux de marque deviennent le quotidien pour la plupart des acteurs du commerce international.

Les réductions en pourcentage

❑ *Les réductions simples*

Dans le cadre du commerce international, une réduction peut d'appliquer sur le prix de vente de l'exportateur ou sur le prix d'achat d'une prestation (fret, prime d'assurance) ou d'un produit.

Le pourcentage a pour assiette une valeur hors taxes.

◆ *Exemple de base :* prix de vente unitaire 1 200 €.

Si la quantité commandée est supérieure à 4, le vendeur accorde une réduction de 10 %.

Soit une commande de 7 unités.

Prix de vente total après remise : 7 * 1 200 – 7 * 1 200 * 10 % = 8 400 – 840 = 7 560 €.

Ou encore 7 * 1 200 * 0,90 = 7 560 €.

Un escompte commercial peut être accordé par le vendeur si l'acheteur procède à un règlement anticipé.

Ainsi sur un contrat, on peut lire la clause suivante : Conditions de paiement : règlement à 90 jours date d'expédition par virement bancaire… **Escompte pour règlement comptant : 1,5 % sur la valeur facturée**.

Par exemple, une commande de 100 000 USD est payable à 90 jours date d'expédition (date de connaissement maritime). Si l'acheteur règle comptant son fournisseur, il pourra déduire du « total à payer » : 1,5 % * 100 000 USD soit 1 500 USD. Par la suite, le vendeur établira une facture rectificative, car la première facture indiquait 100 000 USD sachant que le paiement anticipé est une faculté laissée à l'acheteur.

On peut poser : 100 000 – 1 500 = 100 000 * 0,985 = 98 5 000 USD.

❑ Les réductions simples par tranche (taux progressif)

◆ *Exemple :* un producteur de Champagne propose une réduction variable en fonction d'un barème.

Ainsi pour une commande de 18 900 bouteilles (soit un conteneur 40 pieds), le producteur de Champagne accorde une remise de 6 % du prix départ cave (ex-chai).

Voici le tableau des remises :

Moins de 5 000 bouteilles : 12 USD la bouteille départ chai.

Moins de 10 000 bouteilles : 3 % de remise.

Moins de 15 000 bouteilles : 4 % de remise.

Puis par conteneur complet :

1 conteneur 40 ' complet (18 900 bouteilles) 6 % de remise.

2 à 4 conteneurs complets : 7 % de remise.

5 conteneurs et plus : 10 % de remise.

Le responsable des achats d'une compagnie aérienne souhaite se construire un tarif selon les quantités commandées.

Moins de 5 000 bouteilles : 12 USD l'unité.

De 5 000 à moins 10 000 bouteilles : 12 – 3 % * 12 = 11,64 USD (ou encore 12 * 0,97).

De 10 000 à moins de 15 000 bouteilles 12 * 0.96 = 11,52 USD l'unité.

1 conteneur complet 12 * 0.94 = 11,28 USD l'unité.

2 à 4 conteneurs complets : 12 * 0,93 = 11,16 USD l'unité.

5 conteneurs et plus : 12 * 0,90 = 10,80 USD l'unité.

Lorsque la commande se trouve en fin de tranche, la règle des taux de remise dégressive aboutit à des anachronismes.

◆ *Exemple :* une compagnie commande 4 920 bouteilles dans ce cas, le prix de vente s'élève à 4 920 * 12 = 59 040 USD.

Or si l'entreprise commande 5 000 bouteilles, le tarif à la bouteille est de 11,64 USD soit un prix total de 58 200 USD.

La compagnie a intérêt à commander 5 000 bouteilles au lieu de 4 920 bouteilles.

Il est possible de déterminer pour chaque tranche, quelle est la quantité commandée qui doit pousser à commander le minimum de la tranche supérieure.

❑ Réductions successives

Il est assez fréquent qu'un vendeur accorde des remises en fonction des quantités vendues et de la qualité de l'acheteur (grossistes, détaillants…).

◆ Les réductions successives peuvent se présenter de la façon suivante :

Prix de vente unitaire départ usine : 1 000 €.

Quantité : 22.

Remise sur quantité (car quantité commandée supérieure à 9 unités) : 7 %.

Remise commerciale à l'acheteur : 10 % en raison de son statut d'importateur.

Calculons le prix total départ usine :

Intitulé	Prix	Quantité	Total
Prix catalogue	1 000	22	22 000
Remise sur quantité		7 %	1 540
Sous total			20 460
Remise commerciale		10 %	2 046
Net commercial			18 414

On constate que si le prix total était initialement de 22 000 €, il est ramené à 18 414 € après les deux remises.

On aura pu obtenir le calcul directement : 22 000 * 0,93 * 0,90 = 18 414 €.

Si un escompte de 2 % était accordé, le net financier serait 18 414 – 18 414 * 0,02 = 18 045,72 €.

❑ *Rabais, remise ristourne, escompte : de quoi parle-t-on ?*

Typologie	Définition
Rabais	Réduction accordée exceptionnellement pour compenser un préjudice causé au client : défaut de qualité, retard de livraison.
Remise	Réduction accordée habituellement en fonction de l'importance de la commande ou du statut du client (importateur, revendeur, grand compte…). Les remises peuvent être en cascade.
Ristourne	Réduction accordée périodiquement sur une partie ou la totalité des affaires. Il s'agit en quelque sorte une « prime à la fidélité ».
Escompte	Réduction accordée pour le règlement au comptant ou anticipé d'une facture.

Les coefficients multiplicateurs et les taux de marge et de marque

❑ *Rôle des coefficients*

Les coefficients multiplicateurs permettent de synthétiser un ou plusieurs calculs. Ils facilitent les calculs commerciaux.

◆ Ainsi, un exportateur fixe son prix FOB port français en partant de son coût de revient export auquel il ajoute sa marge (10 % de son coût de revient). Il obtient son prix de vente EXW. Puis il estime les coûts de mise à FOB à 5 % de son prix de vente EXW. Recherchons son prix FOB sur la base d'un coût de revient HT de 100 000 €.

On obtient :
Coût de revient : 100 000 €.
Marge de l'entreprise ; 10 % * 100 000 € = 10 000 €.
Prix de vente EXW : 110 000 €.
Pré-acheminement : 5 % * 110 000 € = 5 500 €.
Prix FOB : 116 500 €. On en tire le coefficient multiplicateur = 116 500 / 100 000 = 1,165.

❑ *Une diversité d'utilisation*

Un coefficient multiplicateur peut s'appliquer dans de nombreuses situations. Il permet de passer :

– du coût de revient au prix de vente départ usine ;
– du prix d'achat import HT au prix de vente au détail TTC ;
– du prix de vente sortie usine (Prix EXW) au prix de vente au détail TTC.

Le coefficient multiplicateur calculé pour une situation donnée (un produit, un pays) n'est pas transférable sur une autre opération commerciale sur d'autres types de produits ou d'autres pays. À l'usage, le coefficient permet à l'acheteur ou au vendeur de négocier en ayant une idée rapide mais assez précise de la faisabilité de l'opération commerciale.

❑ *Taux de marge et taux de marque : quelle différence ?*

Marge : différence entre le prix de vente et un coût. On parle de marge sur coût d'achat (prix de vente – coût d'achat), le résultat est la différence entre le prix de vente et le coût de revient.

• Le taux de marge

La marge commerciale est égale à la différence entre le prix de vente et le coût de revient.

Taux de marge commerciale = Marge commerciale × 100 / Prix d'achat HT

• Le taux de marque

Il est exprimé en pourcentage du prix de vente ; il correspond au rapport marge sur prix de vente (à la différence du taux de marge qui est fonction du coût d'achat ou du coût de revient).

Taux de marque = Marge commerciale × 100 / Prix de vente HT

◆ *Exemple 1 :* un importateur de matériel bureautique achète un photocopieur 10 000 USD DDP[1] Dakar (droits de douane et taxes locales inclus dans le prix), il veut faire une marge de 12 % sur son coût de revient sachant qu'au prix DDP il doit ajouter des frais de commercialisation de 800 USD : Le coût de revient est égal à 10 000 + 800 = 10 800 USD. Le taux de marge fixé est de 12 %, son prix de vente sera égal au coût de revient majoré de 12 % soit 12 096 USD.

◆ *Exemple 2 :* un importateur de vin au Japon pratique un taux de marge de 20 % sur son coût de revient dédouané HT (soit 1 200 JPY la bouteille). Il faut noter que la bouteille a été acheté 800 JPY départ chai Bordeaux Les détaillants japonais pratiquent un taux de marque de 40 %. Calculons le prix de vente au détail TTC en Corée sachant que la taxe locale japonaise s'élève à 14 % du prix de vente HT.

On peut présenter les calculs de la manière suivante :

Coût de revient de l'importateur : 1 200.

Marge de l'importateur : 20 % * 1 200 = 240.

Prix de vente de l'importateur au détaillant : 1 440.

Prix d'achat du détaillant : 1 440.

Marge du détaillant : 40 % de son prix de vente soit 1 440 + 40 % PV = PV

d'où PV= 1 440/0,6 = 2 400 JPY hors taxes.

On en tire la marge du détaillant 2 400 – 1 440 = 960 JPY.

Prix de vente au détail TTC : 2 400 * 1,14 = 2 736 JPY.

À partir du prix ex-chai Bordeaux et du prix de vente au détail TTC, on peut en tirer un coefficient multiplicateur : 2 736/800 = 3,42. Le prix de détail représente plus de trois fois le prix départ chai. Cet indicateur pourrait permettre d'anticiper le prix de vente local d'un autre vin acheté par exemple 1 300 JPY départ chai qui arriverait au environ de 4 446 JPY dans le panier du consommateur coréen.

Nota : le yen est représenté par le sigle JPY ; 1 EUR = 120 JPY.

1. Voir la fiche 24 pour une analyse détaillée des incoterms

Notions de base de gestion

Fiche 64

Toute entreprise doit mettre en place un système de suivi des flux internes afin :
– de calculer et expliquer les coûts, les marges et les résultats par produit, par département, par activité, voire par établissement lorsque l'entreprise est composée de nombreuses unités ;
– d'évaluer certains postes tels que les stocks, les créances et les dettes, les immobilisations… ;
– d'assurer un contrôle de gestion indispensable par une comparaison entre le « réalisé » et le « prévisionnel ».

La comptabilité générale est organisée selon le Plan comptable général, cependant si les méthodes de calculs de coûts proposées par les plans comptables dominent, force est de constater que chaque entreprise peut être conduite à faire des adaptations selon la spécificité de son activité et de ses zones d'exportation.

Définitions

Coût : le PCG définit un coût comme « la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable ». L'élément en question peut être une matière, un produit, un service, une fonction, une activité : On parle de coût d'achat d'un produit ou d'un service, d'un coût de revient d'un produit fini, d'un sous-produit ou d'une activité.

La connaissance des coûts facilite la détermination des prix et permet donc entre autre la mise en place d'une politique de prix adaptée. Les coûts résultent d'une analyse des charges que l'entreprise doit supporter.

On distingue les charges directes et les charges indirectes :

- Charges directes : charges qu'il est possible d'affecter directement, sans calcul intermédiaire au coût d'un produit ou d'un service. Ainsi les pneus sont une charge directe du coût de production d'une voiture.
- Charges indirectes : charges qu'il est impossible d'affecter immédiatement sans un calcul préliminaire plus ou moins complexe. Les frais du robot de peinture d'un établissement qui produit plusieurs modèles de voitures nécessitent une analyse poussée pour être imputés au coût de production d'un des modèles. La mise en place d'un modèle de calcul de coûts a pour objectif de définir les modalités de ventilation des charges indirectes aux objets de coûts et aux objets de marge dans un souci de vérité des coûts, reflet des flux internes et des consommations générées

par l'activité de l'entreprise. Les calculs de coûts se font avec une approximation minimale. Les charges indirectes peuvent être traitées selon différents modèles : Les plus connus sont : le modèle PCG 1982 qui repose sur des centres d'analyse (découpage réel ou virtuel de l'entreprise) et le modèle à base d'activités (approche plus récente) qui se fonde sur les notions d'activité et de traçabilité.

Les coûts complets

Un coût complet est constitué par l'ensemble des charges relatives à l'objet étudié. Il se compose de charges directes que l'on peut affecter sans ambiguïté) et de charges indirectes dont l'imputation aux coûts ne peut se faire qu'après un travail d'analyse plus ou moins élaboré. La notion de coût complet s'applique aux objets de coûts et de marge : coût complet d'une activité (ex : coût de l'activité installation et montage), d'un produit, d'un processus (ex : coût du service « contentieux et relance clients »).

Notons que le coût de revient est un coût complet d'un produit au stade final, coût de distribution inclus.

❑ *Éléments de terminologie*

Charges non incorporables : Il s'agit de charges de la comptabilité générale qui ne sont pas prises en compte en comptabilité analytique. Citons à titre d'exemple les charges à caractère exceptionnel, la fraction des amortissements ne correspondant pas à des dépréciations économiques…

- Charges supplétives : il s'agit de charges prises en compte en comptabilité analytique mais ne figurant pas comme telles en comptabilité générale. Exemples : la rémunération des capitaux propres, la rémunération de l'exploitant individuel.
- Charges directes (voir supra) : il s'agit des charges de la comptabilité analytique qui peuvent être affectées sans ambiguïté aux coûts envisagés.
- Charges indirectes (voir supra) : elles se définissent à contrario. Leur imputation aux coûts nécessite de les faire transiter par des centres d'analyses.
- Centre d'analyse : c'est une subdivision comptable de l'entreprise où sont analysés et regroupés les éléments de charges indirectes préalablement à leur imputation aux coûts.

Le travail de regroupement et d'analyse s'effectue généralement dans un tableau appelé tableau de répartition des charges indirectes par l'intermédiaire de clés de répartition. L'imputation des charges de chaque centre d'analyse aux coûts nécessite l'utilisation d'une unité de mesure « homogène » de l'activité du centre appelée « unité d'œuvre » ou d'une assiette de frais jouant le même rôle.

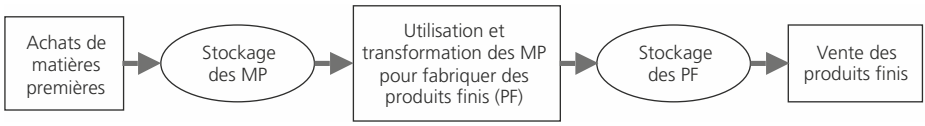
❑ *Méthodologie générale de calcul et d'enchaînement des coûts*

La méthode du coût complet dans sa forme la plus classique propose de calculer les coûts selon trois fonctions essentielles ; l'approvisionnement, la production, la

distribution que l'on peut élargir aux fonctions hors production comme le montre le tableau ci-après :

Coût d'achat des matières achetées	= Prix d'achat des matières + Charges directes et indirectes d'approvisionnement
Coût d'achat des matières consommées	Il s'agit de la valorisation des sorties de stock des matières (méthodes du CUMP, PEPS, etc.)
Coût de production des produits fabriqués	= Coût d'achat des matières consommées par le produit + charges directes et indirectes de production
Coût de production des produits vendus	Il s'agit de la valorisation des sorties de stock de produits (méthodes du CUMP, PEPS, etc.)
Coûts hors production	Ils n'interviennent qu'au moment du calcul du coût de revient. Ils comprennent le coût de distribution et les autres coûts hors production
Coût de distribution	Il comprend les charges directes (rémunération des commerciaux, frais de prospection, frais de publicité et de promotion) et indirectes (coût du centre d'analyse) générées par la fonction de distribution. Selon l'activité internationale de l'entreprise, cette fonction peut distinguer l'activité nationale de l'activité internationale
Autres coûts hors production	Ils concernent les autres centres de structure (administration des ventes export, gestion financière, ressources humaines…)
Coût de revient des produits	= Coût de production des produits vendus + charges directes et indirectes hors production
Résultat analytique	Chiffre d'affaires du produit – Coût de revient

L'approche précédente relève davantage de l'entreprise industrielle avec un cycle d'exploitation qui se décompose de la façon suivante :



Le cycle d'exploitation de l'entreprise commerciale se présente ainsi :



◆ *Exemple :*

La société Veuve Minot produit du Champagne (2 100 000 de bouteilles) et commercialise les Champagnes d'autres producteurs. Son positionnement est moyenne gamme.

Au cours de l'année passée, elle a acheté 600 000 bouteilles Champagne à un producteur d'Epernay et 300 000 bouteilles de Reims respectivement au prix unitaire de 6,00 € et au prix unitaire de 6,25 € rendues à son unité de stockage. Les bouteilles, exclusivement destinées à l'exportation, sont étiquetées sous la marque Veuve Minot avec des étiquettes aux normes du pays d'exportation. Il faut prévoir d'autre part des cartons d'emballage et des coffrets individuels.

Prix d'une étiquette : 0,03 €.

Prix d'un coffret cadeau : 0,28 €.

Prix du carton vide pour 6 bouteilles 0,46 €.

Frais de logistique Reims – Entrepôt du client New York : 2 385 EUR le conteneur de 18 000 bouteilles.

L'ensemble des 900 000 bouteilles a été vendu à Macys aux États-Unis au prix unitaire de 15 USD la bouteille rendue entrepôt du client à New York, hors droits de douane (il s'agit d'un DDU New York ➤ fiche 24).

L'entreprise a constaté un cours de change moyen d'1EUR=1,20 USD.

On dispose des informations suivantes :

Extraits du tableau d'analyse des charges indirectes

Intitulés	...	Stockage	Étiquetage, Conditionnement et emballage	Distribution France	Distribution Export	Administration des ventes export	Autres frais hors production
Total répartition secondaire		600 000	360 000	800 000 €	337 500 €	618 250 €	640 000 €
Unités d'œuvres (UO)		Nombre de bouteilles	Nombre de bouteilles	CA HT France	CA HT Export	CA HT Export	CA total HT
Nombre d'UO		3 000 000	3 000 000	20 000 000 €	11 250 000 €	11 250 000 €	32 000 000 €
Coût unitaire de l'UO		0,20	0,12	4 %	5 %	5,5 %	2 %

Le directeur commercial souhaite connaître sa marge sur son activité de négoce à l'international (900 000 bouteilles).

Intitulés	Quantité	Prix unitaire	Total
Coût d'achat des bouteilles			
Fournisseur Reims	600 000	6,000	3 600 000
Fournisseur Epernay	300 000	6,250	1 875 000
Coût d'achat total	900 000	6,083	5 475 000
Charges indirectes. Frais de stockage	900 000	0,200	180 000
Charges indirectes. Étiquetage/Conditionnement.	900 000	0,120	108 000
Étiquettes	900 000	0,030	27 000
Coffrets	900 000	0,285	256 500
Cartons de 6 bouteilles	150 000	0,460	69 000
Distribution Export	11 250 000[1]	3,00 %	337 500
ADV export	11 250 000	5,50 %	618 750
Autres frais hors production	11 250 000	2,00 %	225 000
Coût de revient départ chai			7 296 750
Logistique	50[2]	2 385,00	119 250
Coût de revient rendu NY	900 000	8,2400	7 416 000

1. 900 000 * 15 USD / 1,2 USD.
2. 900 000 / 18 000 = 50 conteneurs.

On constate que le coût de revient rendu New York s'élève à 8,24 USD par bouteille. Le prix de vente est de 15 USD, soit 12,5 (EUR sur la base d'1 EUR = 1,20 USD.
La marge unitaire est donc de 12,5 – 8,24 = 4,26 EUR, soit 3 816 000 EUR pour l'exercice.

❑ *Critiques générales de la méthode du coût complet*

• Les difficultés à répartir correctement les charges indirectes

La validité de la méthode du coût complet suppose que la masse des charges indirectes dont la répartition ne peut se faire sans une part d'arbitraire soit d'une importance raisonnable par rapport à l'ensemble des charges directes. Or, si cette supposition avait un caractère réel à l'origine de la méthode, il n'en va pas de même à l'époque actuelle où une majorité des charges de l'entreprise transite par des centres d'analyses. Les réponses à cette critique fondamentale de la méthode sont diverses et plus ou moins radicales. Ainsi certains secteurs d'activité peuvent aisément se passer des

coûts complets et privilégient les méthodes de coûts partiels (secteurs purement commerciaux, secteurs où les couples produits/marchés sont nombreux et nécessitent des stratégies de diversification et de segmentation).
L'enrichissement le plus récent de la méthode du coût complet est à rechercher dans la méthode ABC (*Activity based cost*) appelée aussi méthode des coûts par activité.

• L'influence de l'activité

Le coût complet n'intègre pas l'incidence des niveaux d'activité de l'entreprise et sa valeur sera donc sujette à des variations qui tiennent à la plus ou moins grande absorption de charges fixes par produit.
La possibilité de calculer des coûts complets dits « objectifs », indépendants du niveau d'activité est permise par la technique de l'imputation rationnelle des charges fixes.

• Principe de base de la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes

Étude de chaque centre d'analyse afin de décomposer charges fixes et charges variables.
Détermination pour chaque centre de son niveau d'activité normal.
Calcul à chaque période et pour chaque centre d'analyse du coefficient d'imputation rationnelle des charges fixes :

coefficient d'IR = activité réelle / activité normale

Calcul pour chaque centre d'analyse des charges fixes qui seront imputées rationnellement pour la période considérée :

charges fixes d'IR = charges fixes réelles × coefficient d'IR

L'incidence du niveau d'activité se trouve alors isolée et peut présenter deux formes :
– un « boni de suractivité » = charges fixes d'IR – charges fixes réelles ;
– un « mali de sous-activité » = charges fixes réelles – charges fixes d'IR.

Le seuil de rentabilité

Fiche 65

L'analyse de l'exploitation indique au gestionnaire si les conditions générales de l'entreprise permettent d'obtenir une rentabilité positive. Le seuil de rentabilité est un critère d'évaluation fréquemment utilisé. La pénétration d'un marché étranger est envisageable si les investissements commerciaux peuvent être amortis par les ventes futures. Le seuil de rentabilité permet de mesurer si l'activité en rentable. L'approche est fondée sur une étude de la variabilité des charges.

Variabilité des charges

❑ *Définitions*

Les charges variables ou opérationnelles : ce sont des charges liées au fonctionnement de l'entreprise qui évoluent directement et proportionnellement en fonction du volume de l'activité.

Les charges fixes ou charges de structure : ce sont des charges liées à l'existence même de l'entreprise et son compatible avec son niveau d'activité maximale.

❑ *La décomposition du résultat : approche différentielle*

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut analyser les différents types de charges. On distingue notamment :

– les charges variables (ou proportionnelles) qui dépendent des quantités produites ou vendues ;

– les charges fixes (ou de structure), dont le montant est fixe quelles que soient les quantités produites ou vendues.

Chiffres d'affaires (CA)		
Charges variables (CV)	Marge sur coût variable (MCV) MCV= CA -CV	
	Charges fixes (CF)	Résultat R = MCV -CF

Le seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité appelée aussi chiffre d'affaires critique est le montant de chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni perte ni bénéfice. C'est le chiffre d'affaires minimum à atteindre pour que l'entreprise ne fasse pas de perte.

❑ *Le calcul du seuil de rentabilité*

Soient les paramètres suivants :
CA = chiffre d'affaires.
CF : charges fixes.
CV : charges variables.
MCV : marge sur coût variable.
Le seuil de rentabilité est égal à CF/ taux de MCV.
Notons que le taux de MCV = MCV/CA.
Le seuil de rentabilité peut être exprimé en divisant le SR en valeurs par le prix unitaire.

◆ *Exemple :*
Une entreprise fabrique des climatiseurs pour l'industrie automobile. Son activité maximale de production atteint 38 000 unités en janvier, puis 48 000 en février et 41 000 en mars.

Mois	Janvier	Février	Mars
Quantité produite et vendue	38 000	48 000	41 000
Prix de vente	130	130	130
Chiffres d'affaires	4 940 000	6 240 000	5 330 000
Charges variables	1 824 000	2 304 000	1 968 000
Charges fixes	3 000 000	3 000 000	3 000 000
Coût de revient	4 824 000	5 304 000	4 968 000
Résultat analytique	116 000	936 000	362 000
Coût de revient unitaire	126,95	110,50	121,17
Charges variables unitaires	48,00	48,00	48,00
Charges fixes unitaires	78,95	62,50	73,17

On constate que le coût de revient unitaire diminue si la production augmente. Sachant que la production est plafonnée et que la demande augmente ; une étude a montré qu'une production supplémentaire de 25 000 unités nécessiterait un investissement supplémentaire et donc une charge fixe mensuel de 1 250 K€.

Simulons l'impact de ce nouvel investissement selon la production vendue.

Quantité produite et vendue	53 000	60 000	70 000	75 000
Prix de vente	130	130	130	130
Chiffres d'affaires	6 890 000	7 800 000	9 100 000	9 750 000
Charges variables	2 544 000	2 880 000	3 360 000	3 600 000
Charges fixes	4 250 000	4 250 000	4 250 000	4 250 000
Coût de revient	6 794 000	7 130 000	7 610 000	7 850 000
Résultat analytique	96 000	670 000	1 490 000	1 900 000
Coût de revient unitaire	128,19	118,83	108,71	104,67
Charges variables unitaires	48,00	48,00	48,00	48,00
Charges fixes unitaires	80,19	70,83	60,71	56,67

On observe une remontée des coûts unitaires dans un premier temps puis une baisse. En effet l'accroissement important des charges fixes a un impact sur le coût de production puis si la production augmente on retrouve un coût de revient en forte baisse.

❑ Le coût marginal

Il est constitué par la différence entre les charges nécessaires à la production donnée et l'ensemble de celles nécessaires à ce même niveau de production majoré ou minoré d'une unité.

En commerce international, il est assez fréquent que l'on retienne une tarification au coût marginal lorsque le pouvoir d'achat local est faible.

◆ *Exemple :*

Une entreprise fabrique des pulls marins.

Coût fixe de production : 450 K€ pour une production plafonnée à 52 000 unités.

Prix de vente unitaire : 28 €.

Coût variable unitaire : 10 euros.

Quantité produite et vendue : 30 000 unités.

Quantité supplémentaire : 20 000 unités vendues à 18 euros sans modification des frais de structure.

On constate que la nouvelle commande améliore les résultats de l'entreprise. Cependant si la commande augmente une nouvelle fois de quelques milliers, de nouveaux frais de structure seraient nécessaires. Le coût marginal serait alors très élevé. En définitif, tant que la structure ne change pas, le coût marginal unitaire est égal au coût variable unitaire.

Intitulés	Production		
	initiale	pour la Pologne	totale
Quantité produite et vendue	30 000	20 000	50 000
Prix de vente	28	18	28 et 18
Chiffres d'affaires	840 000	360 000	1 200 000
Charges variables	300 000	200 000	500 000
Charges fixes	450 000	–	450 000
Coût de revient	750 000	200 000	950 000
Résultat analytique	90 000	160 000	250 000
Coût de revient unitaire	25,00	10,00	19,00
Charges variables unitaires	10,00	10,00	10,00
Charges fixes unitaires	15,00	–	9,00
Résultat unitaire analytique	3,00	8,00	5,00

❑ *Intérêts et limites de l'approche par le coût marginal*

Le tableau ci-après constitue d'une aide à la décision et résume les cas possibles :

Accepter une commande supplémentaire	Recette marginale > coût marginal	Accepter la commande
	Recette marginale < coût marginal	Refuser la commande
Investir et produire soi-même ou recourir à la sous-traitance	Coût d'achat > coût marginal	Investir et produire soi-même
	Coût d'achat < coût marginal	Sous-traiter

Le coût marginal permet aussi de mettre en place une politique de prix différenciée selon les pays cibles en jouant sur le cycle de vie du produit. Cependant, l'exportateur devra rester vigilance sur les flux commerciaux parallèles qui risquent de déstabiliser les réseaux de distribution.

Les coûts partiels

Fiche 66

L'utilisation de la méthode des coûts partiels résulte principalement des difficultés à calculer de façon satisfaisante des coûts de revient complet. Ainsi lorsqu'un volume important de charges indirectes pose le problème de sa répartition sur les coûts, il peut être préférable de renoncer à toute répartition arbitraire ou imprécise.

Selon les méthodes de coûts partiels, seules les charges jugées pertinentes sont rattachées à un coût. La performance des produits sera évaluée sur la base des marges dégagées pour chacun d'eux et de leur faculté à absorber les charges communes non réparties. Un classement des produits les plus performants peut se faire en valeurs absolues (montant de la marge), mais également en valeurs relatives (taux de marge = marge rapportée au chiffre d'affaires HT).

La méthode des coûts variables (*Direct costing* ou méthode des coûts proportionnels)

Les seules charges rattachées au coût du produit sont les charges variables (directes ou indirectes). La performance des produits s'apprécie à partir de la Marge sur Coût Variable (MCV) et du taux de Marge sur Coût Variable.

◆ *Exemple :*

Produits	A	B	C	TOTAL
Chiffres d'affaires (K€)	10 000	6 000	8 000	24 000
Charges variables	6 000	2 400	7 600	16 000
Marge sur coût variable (MCV)	4 000	3 600	400	8 000
Taux de MCV	40 %	60 %	5 %	33,33 %
Charges fixes				6 000
Résultat				2 000

En valeurs absolues, le produit A est le plus performant (marge de 4 000) suivi du produit B.

En valeurs relatives, le produit B est le mieux placé (Taux de marge de 60 %).
Doit-on abandonner le produit C dont la marge et le taux de marge sont faibles. ? Dans la mesure où les charges fixes restent identiques en cas d'abandon du produit C, il faut conserver celui-ci car la marge qu'il dégage, si faible soit-elle permet d'absorber une fraction des charges fixes et donc d'accroître le résultat global.
Naturellement des préoccupations stratégiques et commerciales peuvent également être mises en avant quant à la décision de conserver ou non un produit (complémentarités, homogénéité de la gamme, prestige…).

✎ *Les charges variables qui transitent par les centres ne sont pas toujours aisément imputables sur les coûts des différents produits (exemple : la consommation d'énergie pour la force motrice varie selon l'activité globale déployée mais l'imputation de cette charge sur les produits fabriqués peut s'avérer problématique).*

❑ La méthode des coûts variables évoluée ou méthode des coûts spécifiques

Il s'agit d'une étape supplémentaire à ajouter à la méthode précédente. Elle consiste à affecter à chaque produit les charges fixes qui lui sont spécifiquement imputables. La performance des produits s'appréciera alors par le biais des marges sur coûts spécifiques, la somme de celles-ci devant permettre d'absorber les charges fixes communes.

◆ *Exemple :*

Produits	A	B	C	Total
Chiffres d'affaires (K€)	10 000	6 000	8 000	24 000
Charges variables	6 000	2 400	7 600	16 000
	---	---	---	---
Marge sur coût variable (MCV)	4 000	3 600	400	8 000
Taux de MCV	40 %	60 %	5 %	33.33 %
Charges fixes spécifiques	1 000	2 100	500	3 600
Marges sur coûts spécifiques	3 000	1 500	–100	4 400
Taux de MCS	**30 %**	**25 %**	**18.33 %**	
Charges fixes communes				**2 400**
Résultat				**2 000**

Cette méthode nécessite un travail d'analyse des charges plus important que dans la méthode des coûts variables mais l'information complémentaire apportée peut être déterminante dans certains contextes de prise de décisions.

Dans l'exemple ci-dessus, il apparaît clairement que du strict point de vue de la rentabilité, le produit C doit être abandonné, une marge négative signifiant un prélèvement sur le résultat global.

✎ *Cette méthode, appliquée au portefeuille de produits d'une entreprise permet souvent d'observer la place de chacun d'eux dans son cycle de vie. Les produits en phase de maturité présentent généralement des marges importantes associées à des taux de marge moyens. Les marges sont beaucoup plus faibles dans le cas des produits en phase de croissance mais les taux de marges peuvent être élevés. Ce dernier point est à tempérer dans le cas des produits récents ayant exigé de forts investissements. Le coût de ceux-ci tire vers le bas le taux de marge sur coûts spécifiques notamment dans les situations de sous-activité.*

❑ *La méthode des coûts directs*

Dans une première acception, cette méthode ne permet d'intégrer aux coûts des produits que les charges directes. La performance des différents produits se mesure alors au regard des marges sur coûts directs dégagés. Mais une autre lecture du plan comptable 1982 permet de donner une définition élargie du coût direct. Celui-ci comprendrait :

– les charges variables ou fixes directement affectées (charges directes) ;
– les charges variables ou fixes qui transitent par des centres d'analyse (charges indirectes) et qui sont imputables aux produits sans ambiguïté.

Cette méthode rejoint en cela celle proposée par l'ordre des experts comptables.

• Intérêts des méthodes des coûts partiels

- Méthodes moins lourdes que la méthode des coûts complets, simplification des calculs.
- Méthodes qui permettent d'apprécier facilement les performances respectives de différents produits.
- En écartant les charges fixes, il devient possible de comparer les coûts sur différentes périodes sans l'influence des niveaux d'activité.

• Inconvénients des méthodes des coûts partiels

- Les stocks sont évalués aux coûts partiels de production. Il est nécessaire de corriger cette évaluation pour se placer en conformité avec les exigences comptables et fiscales.
- Une marge n'est pas un coût complet ce qui fait que l'information sur la rentabilité d'un produit n'est pas parfaite.
- L'efficacité de la méthode passe par une analyse pertinente de la distinction entre les charges imputables à un produit et celles qui ne le sont pas sachant que les difficultés liées à cette distinction sont multiples (notamment entre charges fixes et charges variables).

La gestion de stock

Fiche 67

Afin de calculer ses coûts et de minimiser les stocks, l'entreprise doit régulièrement évaluer ses besoins, ses consommations et l'état des stocks. Les stocks sont un poste d'actif qui pèse sur le besoin en fonds de roulement de l'entreprise et sur le patrimoine de l'entreprise (➤ fiche 78). Leur évaluation permet de présenter des comptes sincères. Eviter la rupture de stocks est aussi une priorité, cependant cet objectif doit être atteint avec le stock moyen le plus faible sous peine de peser sur la rentabilité de l'entreprise.

Le traitement comptable des stocks

❑ *Traitement en comptabilité générale des stocks*

Les entreprises pratiquent généralement l'inventaire intermittent. Cela signifie que les comptes de stock ne sont mouvementés qu'en fin d'exercice dans le cadre des opérations d'inventaire. Les stocks détenus par l'entreprise figurent au bilan pour leur valeur au dernier inventaire. L'évaluation des stocks à l'inventaire repose sur un inventaire physique, c'est-à-dire sur un décompte physique des produits, matières, marchandises… en stock.

Les stocks sont ensuite valorisés au coût d'achat (marchandises et approvisionnement) ou au coût de production pour les sous-produits et les produits finis.

Rappelons que le coût d'achat est l'addition du prix d'achat et des frais directs et indirects d'approvisionnement, tandis que le coût de production est la somme du coût d'achat des matières consommées auquel on ajoute les frais directs et indirects de production.

❑ *L'évaluation des stocks en comptabilité analytique*

À la différence de l'inventaire intermittent, l'inventaire comptable permanent permet un suivi constant des mouvements de stocks tant en quantité qu'en valeur.

Cette gestion se fait à partir de documents comptables tels que le bon de livraison et le bon de sortie. Elle permet un inventaire théorique mais indispensable pour le pilotage de l'entreprise.

La gestion de stock se trouve confronter à l'évaluation en valeur des entrées et des sorties de stock.

Évaluation des entrées en stocks	L'évaluation des sorties de stocks
Le coût d'entrée en stock est : – le coût d'achat pour les approvisionnements majoré des frais accessoires (transport sur achat…) et des frais de stockage – le coût de production pour les produits finis, semi-finis, intermédiaires… déterminé par la comptabilité analytique ou comptabilité de gestion	Le plan comptable recommande deux méthodes : – le coût moyen pondéré. Deux options sont possibles : – le coût moyen pondéré calculé à chaque entrée – le coût moyen pondéré calculé par période (en fin de mois) – la méthode du « premier entré, premier sorti », appelée aussi méthode d'épuisement des lots ou aussi FIFO (*first in, first out*)

• Méthode du premier entré, premier sorti

Cette méthode est privilégiée lorsque les éléments stockés sont identifiables individuellement. Les entrées et les sorties de stock sont suivies et évaluées articles par article. Les produits les plus anciens sont consommés en premier.

• Le coût moyen pondéré

Le coût moyen pondéré (CMP) s'applique aux articles interchangeables qui ne peuvent pas être individuellement identifiés après leur entrée en entrepôt de stockage. Il est calculé selon la formule suivante :

$$\text{CMP} = \frac{\text{valeur en stock initial} + \text{valeur des entrées en stock}}{\text{quantités en stock initial} + \text{quantités entrées en stock}}$$

Le Plan comptable général propose de calculer le CMP à chaque entrée ou sur une période n'excédant pas une durée moyenne de stockage.

◆ *Exemple :* Un importateur de tonneaux en chêne (Modèle St Emilion 225 litres) connaît une activité très importante entre septembre et janvier. Ses importations proviennent d'Autriche, d'Italie. Il s'agit d'un modèle standard.

Le stock initial début octobre comprend 20 fûts en chêne évalués à 10 000 €.

Les mouvements du mois d'octobre sont les suivants :

3 octobre : sortie de 12 tonneaux.

9 octobre : approvisionnement de 50 fûts à un prix unitaire de 540 €.

13 octobre : sortie de 44 fûts.

22 octobre : approvisionnement de 32 fûts à un prix unitaire de 550 €.

30 octobre : sortie de 27 fûts.

Nous proposons deux méthodes de résolution pour cet exemple :

– méthode du premier entré, premier sorti ;

– coût moyen pondéré calculé en fin de mois ;

Méthode du premier entré, premier sorti

dates	Entrées			Sorties			Stock		
	Coût unitaire	qté	Coût total	Coût unitaire	qté	Coût total	qté	Coût unitaire	Coût total
01-oct							20	500	10 000
03-oct				500	12	6 000	8	500	4 000
09-oct	50	540	27 000				58		31 000
							8	500	
							50	540	
13-oct					44	23 440	14	540	7 560
				500	8	4 000			
				540	36	19 440			
22-oct	32	550	17 600				46		25 160
							14	540	7 560
							32	550	17 600
30-oct					27	14 710	19	560	10 640
				540	14	7 560			
				550	13	7 150			

Coût moyen pondéré calculé en fin de mois

dates	Entrées			Sorties		
	Qté	Cu	Coût total	Qté	Cu	Coût total
01/10/2003 (Stock initial)	20	500	10 000			
03-oct				12	535[1]	6 424
09-oct	50	540	27 000			
13-oct				44	535	23 553
22-oct	32	550	17 600			
30-oct				27	535	14 453
31/10/2003 Stock final				19	535	10 171
Total	102	535[2]	54 600	102	535	54 600

1. Toutes les sorties sont valorisées à 535 €.
2. 54 600/102 il s'agit du CUMP.

La gestion des stocks

❑ Les modèles de gestion de stock

Une durée de stockage importante peut permettre de supposer que des commandes auraient pu être différées dans le temps, que des ordres de fabrication auraient pu être différés et que la rotation des stocks est faible. Dans la grande distribution où la masse active stockée est très élevée, les ratios de rotation des stocks sont des paramètres primordiaux de la rentabilité de l'entreprise.

Par contre une rupture de stock d'une matière première ou d'un sous-produit peut bloquer le processus de production (chômage technique) ou induire des surcoûts importants (recours à des approvisionnements en urgence à des prix d'achat plus élevés…). S'il s'agit de produits finis, un non-respect des délais de livraison ternit l'image de l'entreprise, peut engendrer des pénalités de retard si elles étaient prévues au contrat…

Il s'agit de trouver un équilibre entre risque (de rupture) et sécurité (stock de sécurité) sachant que, dans les deux cas, l'entreprise assume un coût qui augmente ses coûts de production ou diminue sa marge commerciale.

Si actuellement, le stock zéro est devenu un dogme, il est bon de souligner les différentes attitudes possibles et leurs avantages.

❑ L'alternative entre stock moyen faible ou stock moyen élevé

Un stock moyen faible	Un stock moyen élevé
Minimise le coût de détention du stock, réduit les frais financiers liés à l'immobilisation des capitaux, réduit les primes d'assurance sur la valeur du stock à déclarer, réduit les frais de manutention, d'entretien, etc. Augmente le risque de rupture de stock en cas d'accroissement de la demande, en cas de grève des transporteurs ou des fournisseurs etc.	Augmente le coût de détention du stock (pour les raisons contraires) mais minimise le risque de rupture de stock. Permet de bénéficier de tarifs dégressifs de la part des fournisseurs. Permet d'obtenir des remises sur le prix du transport, etc.

La gestion des stocks résulte aussi de choix stratégique. Pour organiser au mieux la gestion de ses approvisionnements, l'entreprise doit opérer certains choix. Accepter ou non l'hypothèse d'une rupture de stock : gestion avec ou sans pénurie ; opter pour une gestion par l'amont (modèles classiques de gestion de stocks) ou par l'aval (les flux tendus), appliquer une gestion par exception, c'est-à-dire concentrer la gestion sur les produits stratégiques ou ceux qui représentent une valeur prépondérante dans la masse stockée.

• Gestion avec ou sans pénurie

Dans la pratique, le gestionnaire de stocks peut accepter ou exclure l'hypothèse de la rupture de stock. Si on accepte l'éventualité d'une rupture de stock, on utilise un modèle avec pénurie, dont les principes peuvent être énoncés de la façon suivante :

Avant de passer commande pour se réapprovisionner, l'entreprise compare le coût de cet approvisionnement en termes de stockage supplémentaire et coût éventuel d'une rupture de stock (incidence commerciale, logistique et de production. L'évaluation de ce dernier coût n'est pas toujours évidente.

On suppose que la demande non satisfaite peut être différée. Sur certains marchés, il est envisageable de faire supporter un délai d'attente aux clients : soit les prix pratiqués sont suffisamment bas, soit le produit proposé bénéficie d'une rente de situation, d'un marché captif…

La gestion traditionnelle consiste à suivre les approvisionnements depuis l'entrée des matières premières dans l'entreprise, à accompagner les différentes étapes de l'élaboration du produit fini jusqu'à son acheminement chez le client. Durant le processus de fabrication et jusqu'à la distribution, on peut identifier plusieurs stocks (stocks de matières premières, de produits semi-finis, de produits finis) qui suivent le sens de la production. Afin de réduire les coûts de gestion des stocks, plusieurs méthodes s'offrent au gestionnaire.

• Le modèle en flux tendus dit « méthode du juste à temps » ou du « kanban »

Cette nouvelle approche de la gestion de stocks repose sur une analyse des produits finis livrés et donc des sorties pour remonter l'ensemble du processus de production jusqu'aux matières premières. On raisonne de l'aval vers l'amont. C'est la gestion par les flux tendus dite « méthode du juste à temps » ou du « kanban ». Ce modèle résulte de la notion de juste à temps. Il repose sur le principe que les stocks sont constitués pour répondre aux aléas qu'il faut combattre par la qualité, la flexibilité, le partenariat avec les fournisseurs. Le modèle des flux tendus est donc un modèle général, tourné vers le progrès continu (KAIZEN). La méthode du Kanban est un outil organisationnel associé aux flux tendus.

• La méthode 20-80

Une analyse peut aboutir à constater qu'une faible proportion des références stockées (20 % environ) représente 80 % de la valeur du stock et inversement 80 % des références stockées représentent qu'une faible valeur du stock (20 %). Il s'agit de concentrer le suivi de stock sur les 20 % de références dont la valeur cumulée constitue l'essentiel de la valeur du stock.

• La méthode ABC

Elle est basée sur le même principe. Le gestionnaire calcule pour chaque type d'article la consommation cumulée en valeur et en quantité. Il portera un intérêt particulier aux produits qui bien que présentant des consommations faibles en quantité, constituent des valeurs de stockage importantes. Le schéma ci-dessous montre que les produits de la catégorie A représentent 10 % des références mais 65 % de la valeur du stock (leur bonne gestion est impérative) ; par contre, les produits C représentent 65 % des références mais 10 % de la valeur du stock ; leur gestion n'est pas prioritaire.

❑ *Les notions de base de la gestion de stock*

• Notion de stock moyen

Le niveau de stock moyen est directement fonction du nombre d'approvisionnements. Plus la fréquence des approvisionnements est élevée, plus le stock moyen est faible.

◆ *Exemple :*

Une société agroalimentaire importe des herbes aromatiques.

Le coût d'achat est à 10,00 € le kilogramme. La consommation annuelle a atteint 30 000 kg.

Le coût de stockage est évalué à 12 % du stock moyen. Il se décompose en 3 % pour le magasinage, 1,5 % pour l'amortissement de l'entrepôt, 4 % pour les frais financiers et 1,5 % pour la dépréciation du stock (perte ou détérioration).

Le coût de lancement d'une commande est égal à 600 € (frais de traitement administratif d'une commande, envoi par transport aérien. On peut en déduire la consommation annuelle en valeur :

10 € * 30 000 = 300 000 €

Taux de possession : 10 %.

Coût du lancement d'une commande : 600 €.

Le coût global du stockage peut se calculer grâce au tableau ci-après :

Nombre de commandes	Stock en quantité	Stock moyen en euros	Coût de possession	Coût de lancement	Coût total de stockage
1	15 000	150 000	15 000	600	15 600
2	7 500	75 000	7 500	1 200	8 700
3	5 000	50 000	5 000	1 800	6 800
4	3 750	37 500	3 750	2 400	6 150
5	3 000	30 000	3 000	3 000	6 000
6	2 500	25 000	2 500	3 600	6 100
7	2 143	21 429	2 143	4 200	6 343
8	1 875	18 750	1 875	4 800	6 675
9	1 667	16 667	1 667	5 400	7 067
10	1 500	15 000	1 500	6 000	7 500

Pour un coût minimal de 6 000 euros, on constate que n = 5 soit 5 commandes pour minimiser les coûts. Ce résultat aurait pu être obtenu directement par la formule de Wilson (voir infra).

• Stock minimum

Pour éviter les ruptures de stock, l'entreprise doit déterminer jusqu'à quel niveau minimum ses stocks peuvent descendre sans remettre en cause la sécurité de l'approvisionnement de ses fabrications ou de ses clients. Le stock minimum nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise dépend de deux paramètres : la consommation prévisionnelle et le délai de livraison du fournisseur.

• Stock de sécurité

Pour assurer la sécurité de ses approvisionnements, l'entreprise doit donc estimer :

– la probabilité de surconsommation ;

– le risque que le fournisseur ne respecte pas le délai de livraison prévu ;

– les conséquences d'une éventuelle rupture de stock.

Le stock de sécurité est le niveau de stock, en complément du stock minimum, constitué pour faire face aux ruptures de stock éventuelles. Il s'agit d'un volant de sécurité qui permet de faire face à une augmentation imprévisible de la consommation pendant la période de livraison ou à un retard de livraison.

• Stock d'alerte

Le stock d'alerte est le niveau de stock qui entraîne le déclenchement de la commande. Il est égal au stock de sécurité majoré de la consommation normale pendant le délai normal de livraison

• Le modèle de Wilson

Le modèle de Wilson est une méthode d'optimisation de la politique d'approvisionnement de l'entreprise qui se propose de déterminer *N,* le nombre optimal de commandes à passer permettant de minimiser le coût total de la gestion de stock. La gestion de stock entraîne deux types de coûts : des coûts administratifs appelés **coût de passation** des commandes et des coûts financiers liés à la **possession des stocks**, c'est-à-dire correspondant au coût du capital immobilisé, aux charges de magasinage…

◆ Reprenons l'exemple précédent :

On sait donc que la consommation annuelle s'élève à 10 × 30 000 soit : 300 000 €.

T = taux de possession du stock : 10 %.

A : coût de passation d'une commande ou coût du lancement d'une commande : 600 €.

$$N = \sqrt{\frac{T \times C}{2A}} = \sqrt{\frac{10\,\% \times 300\,000}{2 \times 600}} = 5 \text{ lancements de commande.}$$

Les séries statistiques à une variable

Fiche 68

La statistique est une méthode d'analyse des ensembles comportant un grand nombre d'éléments. La statistique descriptive classe les données et les présente de façon claire.

◆ *Exemple*

Soit une entreprise qui désire étudier sa clientèle (ce sont des particuliers), notamment le nombre d'enfants de chacun d'eux :

		Exemple
Population	Ensemble des éléments étudiés	Les 2000 clients de l'entreprise
Individu (ou unité statistique)	C'est un élément observé dans la population	Un client parmi les 2 000 de cette entreprise
Caractère	C'est un critère de classement des individus	L'emploi, l'âge, la situation familiale, le nombre d'enfants, les revenus, … des 2 000 clients
Modalités	Valeurs que peut prendre le caractère	Un client peut avoir 0, 1, 2, 3, … enfants

Certaines variables statistiques sont dites discrètes (exemple ci-dessus) et d'autres sont dites continues. Leur étude sera faite distinctement.

Les variables discrètes

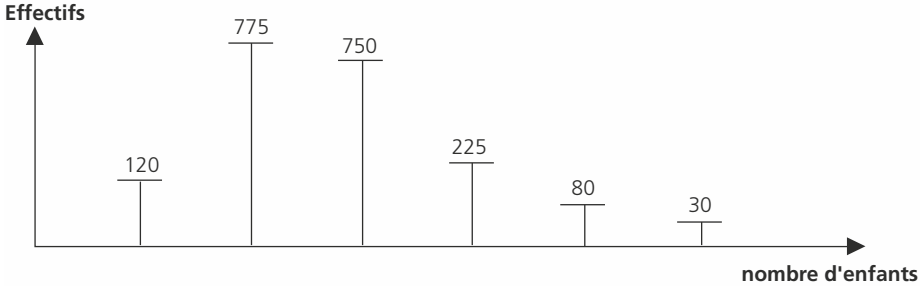
Une variable est dite discrète lorsqu'elle ne peut prendre que certaines valeurs (généralement entières).

Par exemple, le nombre d'enfants des clients d'une entreprise :

Nombre d'enfants	Effectifs
0	120
1	775
2	750
3	225
4	80
5	30
	2 000

❑ Représentation graphique

La représentation graphique la plus courante pour une variable discrète est le diagramme en bâtons. Pour l'exemple ci-dessus :



❑ Paramètres de position

Ce sont des valeurs numériques qui résument l'ensemble des valeurs de la série :

	Définition	Illustration pour la série statistique
Mode	C'est la valeur de la variable pour laquelle l'effectif est le plus élevé	Le mode correspond à la modalité « **1 enfant** » qui présente l'effectif le plus élevé
Médiane	C'est la valeur du caractère qui partage l'effectif en deux parties égales	Le total des effectifs est pair. Les valeurs médianes occupent les rangs 1 000 et 1 001. Le caractère qui regroupe les clients de rang 1 000 et 1 001 est le caractère **« 2 enfants »** qui est donc la médiane. Si le total des effectifs est impair (par exemple 2 001 clients), le rang de la médiane est unique (le client de rang 1 001)
Moyenne	C'est la somme des valeurs de la variable divisée par l'effectif total	Nombre d'enfants x_i / Effectifs n_i / $x_i\ n_i$: 0 / 120 / 0 ; 1 / 775 / 775 ; 2 / 750 / 1 500 ; 3 / 225 / 775 ; 4 / 80 / 320 ; 5 / 30 / 150 ; 2 000 / 3 520. $\bar{x}$ = 3 520/2 000 = **1,76 enfant (nombre moyen d'enfants)**

❑ Paramètres de dispersion

Les paramètres de position ne suffisent pas à caractériser une série statistique. On mesure également sa dispersion. Le principal paramètre de dispersion est la variance à laquelle est associé l'écart type.

La mesure de cette dispersion va permettre de déterminer si les valeurs de la série sont plus ou moins éloignées de la tendance centrale (exprimée le plus souvent par la moyenne).

<table>
<tr><th></th><th>Définition</th><th>Illustration (2e formule)</th></tr>
<tr><td>Variance</td><td>C'est la moyenne arithmétique du carré des écarts à la moyenne.
Deux formules peuvent être mises en œuvre :
$\text{Variance} = \frac{\Sigma n_i (X_i - \bar{x})^2}{N}$
$\text{Variance} = \frac{\Sigma n_i x_i^2}{N} - \xi^2$</td><td>
<table>
<tr><th>Nombre d'enfants x_i</th><th>Effectifs N_i</th><th>$n_i\ x_i$</th><th>$n_i\ x_i^2$</th></tr>
<tr><td>0
1
2
3
4
5</td><td>120
775
750
225
80
30</td><td>0
775
1 500
775
320
150</td><td>0
775
3 000
2 325
1 280
750</td></tr>
<tr><td></td><td>2 000</td><td>3 520</td><td>8 130</td></tr>
</table>
Variance = 8 130/2 000 – $1{,}76^2$ = **0,9674**
</td></tr>
<tr><td>Ecart type</td><td>C'est la racine carrée de la variance</td><td>$\sigma = \sqrt{0{,}9674}$ = **0,984**</td></tr>
</table>

✎ ***Remarque***

Pour ces paramètres, il est fortement conseillé d'utiliser les fonctions statistiques d'une calculatrice.

Une faible valeur de l'écart type montre une forte concentration des données autour de la moyenne alors qu'une valeur élevée montre un large étalement des observations.

Le *coefficient de variation,* égal au rapport $\sigma/\overline{x}$, permet de comparer la dispersion de plusieurs séries statistiques exprimées en unités différentes.

Les variables continues

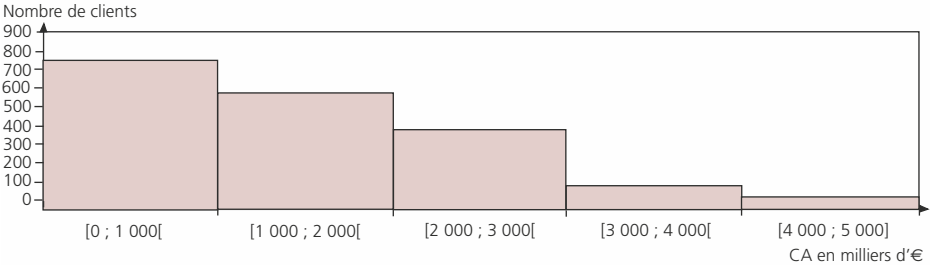
Une variable est dite continue lorsqu'elle peut (théoriquement) prendre n'importe quelle valeur dans un intervalle appelé classe.

Par exemple, le chiffre d'affaires réalisé par une entreprise avec ses clients (en euros) :

Chiffre d'affaires en milliers d'€	Effectifs (nombre de clients)
[0 ; 1 000 [	795
[1 000 ; 2 000 [	610
[2 000 ; 3 000 [	420
[3 000 ; 4 000 [	115
[4 000 ; 5 000]	60
	2 000

❑ Représentation graphique

La représentation graphique la plus courante pour une variable continue est l'histogramme. Pour l'exemple ci-dessus :



✎ ***Remarque***

Les intervalles de classe peuvent être différents. Par exemple, dans notre série, la dernière classe pourrait être [4 000 ; 6 000] pour le même effectif (60). Il conviendrait alors de remplacer cette classe par les classes [4 000 ; 5 000] et [5 000 ; 6 000] ayant chacune un effectif de 30.

❑ Paramètres de position

Il s'agit des mêmes paramètres que ceux qui ont été présentés pour les variables discrètes. Les modalités de détermination sont quelque peu différentes du fait des classes :

Illustration pour la série statistique

Mode

La classe modale est [0 ; 1 000[qui présente l'effectif le plus élevé.

Médiane

Le total des effectifs 2000 est pair. Les valeurs médianes occupent les rangs 1 000 ou 1 001. Les valeurs correspondant à ces rangs appartiennent à la classe [1 000 ; 2 000 [qui est la classe médiane. Voici le détail du calcul :

Chiffre d'affaires en k€	Effectifs	Effectifs cumulés
[0 ; 1 000 [	795	795
[1 000 ; 2 000 [	610	1 405
[2 000 ; 3 000 [	420	1 825
[3 000 ; 4 000 [	115	1 940
[4 000 ; 6 000]	60	2 000
	2 000	

Si on choisit le rang 1 000, la médiane est égale à

$$Me = 1\,000 + (2\,000 - 1\,000) \times \frac{(1\,000 - 795)}{(1\,405 - 795)} = 1\,336{,}06$$

Cela signifie que l'entreprise réalise avec la moitié de chacun de ses clients un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 1 336 k€.

Illustration pour la série statistique

Moyenne

Chiffres d'affaires en k€	Centres de classes x_i	Effectifs n_i	$x_i\ n_i$
[0 ; 1 000 [	500	795	397 500
[1 000 ; 2 000 [	1 500	610	915 000
[2 000 ; 3 000 [	2 500	420	1 050 000
[3 000 ; 4 000 [	3 500	115	402 500
[4 000 ; 5 000]	4 500	60	270 000
		2 000	3 035 000

$\bar{x}$ = 3 0 35 000/2 000 = **1 517,50 € (chiffre d'affaires moyen)**

❑ *Paramètres de dispersion*

Il s'agit des mêmes paramètres que ceux qui ont été présentés pour les variables discrètes. Les modalités de détermination sont quelque peu différentes du fait des classes :

Formule utilisée	Illustration
Variance = $\frac{\Sigma n_i x_i^2}{N} - \bar{x}^2$	Variance = 6 820 000 000/2 000 – 1 517,50^2 = **1 107 193,75**
Écart type	$\sigma = \sqrt{1\ 107\ 193,75}$ = **1 052,23 €.**

Chiffres d'affaires	Centres de classes x_i	Effectifs n_i	$n_i\ x_i$	$n_i\ x_i^2$
[0 ; 1 000 [	500	795	397 500	198 750 000
[1 000 ; 2 000 [	1 500	610	915 000	1 372 500 000
[2 000 ; 3 000 [	2 500	420	1 050 000	2 625 000 000
[3 000 ; 4 000 [	3 500	115	402 500	1 408 750 000
[4 000 ; 5 000]	4 500	60	270 000	1 215 000 000
		2 000	3 035 000	6 820 000 000

✎ ***Remarque***

Pour ces paramètres, il est fortement conseillé d'utiliser les fonctions statistiques d'une calculatrice.

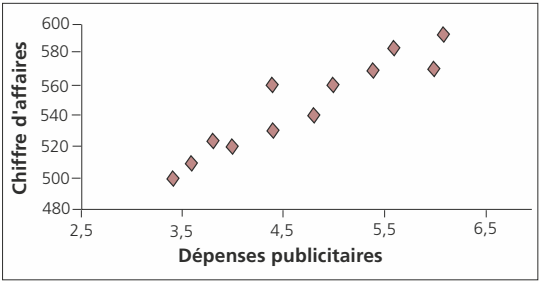
Fiche 69

Ajustement linéaire et corrélation

Les séries statistiques à deux variables sont graphiquement représentées par un nuage de point.

◆ *Par exemple,* la série suivante (en millions d'euros) :

Années	Dépenses publicitaires	Chiffre d'affaires
1	5,0	560
2	3,4	500
3	3,6	510
4	5,6	584
5	4,4	530
6	4,0	520
7	3,8	524
8	4,4	560
9	6,0	570
10	6,1	592
11	5,4	570
12	4,8	540



Sur le plan commercial, il peut être intéressant :
– de s'interroger sur l'impact des dépenses publicitaires sur le chiffre d'affaires ;
– de définir la relation qui peut exister entre les deux caractères de la série.

La corrélation linéaire

❑ *Lecture du nuage de points*

Le nuage de points ci-dessus est de forme allongée selon une direction sensiblement droite. Cela signifie qu'il existe une interdépendance entre les deux caractères de la série. Cette interdépendance est appelée corrélation linéaire.
Le nuage de point monte vers la droite, cela signifie que la corrélation est positive (dans le cas contraire, la corrélation est négative).

❑ *Le coefficient de corrélation linéaire*

- Définition

Le coefficient de corrélation (r) permet de déterminer le degré de la corrélation linéaire entre les deux caractères d'une série statistique à deux variables.

La valeur du coefficient de corrélation est donnée par la formule :

$$r = \frac{\Sigma_i(x_i - \bar{x})(y_i - y)}{\sqrt{\Sigma_i(x_i - \bar{x})^2 \Sigma_i(y_i - y)^2}}$$

Il peut être rapidement déterminé à l'aide d'une calculatrice dotée des fonctions statistiques de base.
Pour notre exemple, on trouve r = **0,94**.

- Interprétation

– r est toujours compris entre – 1 et + 1,
– si r est positif, les variables évoluent dans le même sens,
– si r est négatif, les variables évoluent en sens contraire,
– + 0,8 < r < 1 : bonne corrélation linéaire positive,
– 1 < r < – 0,8 : bonne corrélation linéaire négative.

Pour notre exemple, il existe une forte corrélation positive.

L'ajustement linéaire

Si la corrélation linéaire entre les deux caractères d'une série statistique est forte, il est possible de chercher à estimer la fonction de type $y = ax + b$ qui lie ces deux caractères.
L'ajustement le plus précis est effectué par la méthode des moindres carrés. On détermine la valeur des paramètres de l'équation à l'aide des formules suivantes :

$$a = \frac{\Sigma_i(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\Sigma_i(x_i - \bar{x})^2}$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Pour déterminer les paramètres de cette équation, il est recommandé d'utiliser les fonctions statistiques de base d'une calculatrice.

Pour l'exemple ci-dessus, on trouve : $\boldsymbol{y = 30{,}558x + 402{,}8}$.

La prévision

La relation linéaire entre les deux caractères étant établie, il est possible d'effectuer une prévision. Pour l'exemple ci-dessus, si on connaît le montant envisagé de dépenses publicitaires, il est possible d'estimer le chiffre d'affaire prévisionnel correspondant :

Dépenses publicitaires envisagées	Chiffre d'affaires prévisionnel	
6,3 millions d'€	$y = (30{,}558 \times 6{,}3) + 402{,}8$	595 millions d'€

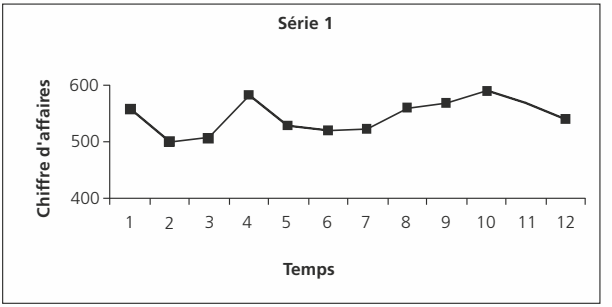
Les séries chronologiques

Fiche 70

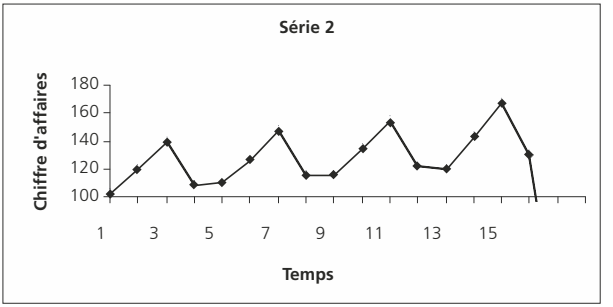
Une série chronologique (ou chronique) est une suite d'observations ordonnées dans le temps. Il s'agit donc d'une série dont les deux caractères sont :
– X_i : le temps (exprimé en mois, trimestres, semestres, années) ;
– Y_i : un autre caractère variable dans le temps (chiffre d'affaires, quantités vendues, dépenses, etc.).

◆ *Par exemple,* les deux séries suivantes (en euros) :

Années	Chiffre d'affaires
1	560
2	500
3	510
4	584
5	530
6	520
7	524
8	560
9	570
10	592
11	570
12	540



Trimestres	Chiffre d'affaires
1T 1999	102
2T 1999	120
3T 1999	140
4T 1999	108
1T 2000	110
2T 2000	126
3T 2000	148
4T 2000	115
1T 2001	115
2T 2001	135
3T 2001	155
4T 2001	122
1T 2002	120
2T 2002	143
3T 2002	167
4T 2002	130



On remarque que la série 2 est caractérisée par des variations saisonnières.

Les séries chronologiques sans variation saisonnière

L'objectif est d'analyser la tendance pour faire des prévisions. Il faut donc :

	Illustration pour la série 1 de l'exemple ci-dessus
Déterminer l'équation de la droite d'ajustement, le plus souvent par la méthode des moindres carrés	$y = 3{,}524x + 523{,}8$
Utiliser cette équation pour faire une prévision	Par exemple pour la 13e année : $y = (3{,}524 \times 13) + 523{,}8$ = 569 millions d'euros

Les séries chronologiques caractérisées par des variations saisonnières

La représentation graphique de la série 2 met en évidence :

– un mouvement de tendance générale ou *trend* ;
– un mouvement saisonnier correspondant à des variations renouvelées à des périodes déterminées.

Toute prévision qui ne prendrait pas en compte les variations saisonnières serait inexacte.

❑ *Détermination des coefficients saisonniers (méthode du rapport à la tendance)*

Cette méthode implique 4 étapes :

– détermination de l'équation de la droite d'ajustement (méthode des moindres carrés) ;
– valorisation de la tendance pour chaque valeur de la série ;
– calcul du rapport valeur réelle/valeur de la tendance ;
– calcul des coefficients saisonniers en faisant la moyenne arithmétique des rapports de chaque période.

• Équation de la droite d'ajustement

◆ *Exemple (suite)*

$y = 2{,}002\ x + 111{,}5$

• Valorisation de la tendance et rapport valeur réelle/valeur de la tendance

◆ *Exemple (suite)*

Trimestres (rang)	Chiffre d'affaires (valeur réelle)	Valorisation de la tendance		Valeur réelle/ valeur tendance
1	102	(2,002 × 1) + 111,5	113,5	0,899
2	120	(2,002 × 2) + 111,5	115,5	1,039
3	140	(2,002 × 3) + 111,5	117,5	1,191
4	108	(2,002 × 4) + 111,5	119,5	0,904

➪

➪	5	110	(2,002 × 5) + 111,5	121,5	0,905
	6	126	(2,002 × 6) + 111,5	123,5	1,020
	7	148	(2,002 × 7) + 111,5	125,5	1,179
	8	115	(2,002 × 8) + 111,5	127,5	0,902
	9	115	(2,002 × 9) + 111,5	129,5	0,888
	10	135	(2,002 × 10) + 111,5	131,5	1,026
	11	155	(2,002 × 11) + 111,5	133,5	1,161
	12	122	(2,002 × 12) + 111,5	135,5	0,900
	13	120	(2,002 × 13) + 111,5	137,5	0,873
	14	143	(2,002 × 14) + 111,5	139,5	1,025
	15	167	(2,002 × 15) + 111,5	141,5	1,180
	16	130	(2,002 × 16) + 111,5	143,5	0,906

- Calcul des coefficients saisonniers (moyenne arithmétique des rapports de chaque période)

◆ *Exemple (suite)*

	1er trimestre	2e trimestre	3e trimestre	4e trimestre
1999	0,899	1,039	1,191	0,904
2000	0,905	1,020	1,179	0,902
2001	0,888	1,026	1,161	0,900
2002	0,873	1,025	1,180	0,906
Moyenne	0,891	1,028	1,178	0,903

✎ ***Remarque***

La somme des coefficients saisonniers trimestriels est égale à 4 (à 12 pour des coefficients mensuels). Si cela n'est pas le cas, il faut les ajuster pour atteindre cet objectif :

Coefficient rectifié = coefficient non rectifié/total de coefficients non rectifiés × 4.

❑ *Prévision incluant les variations saisonnières*

Pour effectuer la prévision, il faut utiliser l'équation de la droite d'ajustement et les coefficients saisonniers :

◆ *Exemple (suite)*

Trimestre	Rang	Trend		Coefficient saisonnier	Prévision
1T2000	17	(2,002 × 17) + 111,5	145,5	× 0,891	130
2T2000	18	(2,002 × 18) + 111,5	147,5	× 1,028	152
3T2000	19	(2,002 × 19) + 111,5	149,5	× 1,178	176
4T2000	20	(2,002 × 20) + 111,5	151,5	× 0,903	137

Si on place ces 4 points sur le graphique, il apparaît que la prévision intègre la tendance et les variations saisonnières.

La gestion budgétaire

Fiche 71

Afin d'établir de mettre en place un contrôle de gestion et d'établir des prévisions de trésorerie, les entreprises mettent en place une construction budgétaire. Un système de gestion budgétaire est implanté qui traduit les décisions politiques et stratégiques ainsi que les objectifs quantifiés dans des budgets annuels.

Les étapes de la démarche budgétaire

La démarche budgétaire consiste à reporter dans différents budgets les prévisions quantitatives valorisées en euros.

<table>
<tr>
<td>Un plan stratégique à moyen terme est défini qui est affiné par des programmes annuels dans le cadre d'un découpage budgétaire annuel (souvent aligné sur l'année civile ou l'exercice comptable de l'entreprise).</td>
<td>Étude de marché. Prévisions des ventes (biens de consommation et biens d'équipement léger). Analyse des carnets de commandes (biens d'équipement lourd). La démarche est en fonction des secteurs d'activité. L'objectif est de valoriser les recettes prévisionnelles.</td>
<td>Prévisions affinées avec les chefs de zone, les responsables d'affaires et le département marketing voire les filiales à l'étranger.</td>
<td>Construction des budgets en fonction du niveau de production déterminé en tenant compte des ventes prévisionnelles et de l'état des stocks
⇩
Niveau de production
⇩
Construction des budgets : achat, production, investissements, Elaboration du budget des ventes Synthèse dans un budget de trésorerie (➤ fiche 73)</td>
<td rowspan="3">Analyse des écarts par budgets entre les dépenses réelles et les dépenses prévues. Recherche et analyse des écarts, décisions correctrices et/ou mise à jour de certains coûts standards ou préétablis pour tenir compte des évolutions du contexte économique par exemple : Augmentation du coût d'une matière première, d'un sous-produit, d'une taxe… Baisse du prix du travail et entre autre des heures supplémentaires suite à des mesures fiscales.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td colspan="3">Révision des objectifs en fonction de la faisabilité et du contexte économique et commercial.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2"></td>
<td colspan="2">Ajustements en cours d'exercice en fonction des ventes réelles et des stocks.</td>
</tr>
</table>

La hiérarchie des budgets et leur interdépendance

À partir des décisions stratégiques et des programmes de développement, **l'entreprise peut identifier les besoins en matière d'investissement.** Il peut s'agir d'investissement visant à augmenter les capacités de production ou de modernisation de l'outil de production. Les investissements reflètent éventuellement aussi des évolutions stratégiques en termes d'activité (diversification ou recentrage). Dans d'autres cas, les investissements concernent la sphère commerciale (création de bureau ou d'une filiale à l'étranger).

Les prévisions de vente étant établies, il est possible de construire un budget des encaissements. Celui-ci sera complété par d'autres recettes possibles (subvention, ventes de prestations de service, redevances sur des brevets ou licences, produits financiers, cession d'actifs…).

Les ventes étant évaluées, compte tenu de l'état des stocks, l'entreprise définit le niveau de production.

Ce dernier impact les investissements (et donc le budget des investissements) et par ailleurs tous les budgets liés à la sphère productive :

– budget de production ;
– budget des achats / approvisionnements ;
– budget des autres charges de production ;
– budget de maintenance…

Par ailleurs, l'activité commerciale engendre des dépenses de communication et publicité, promotion, budget des frais généraux…

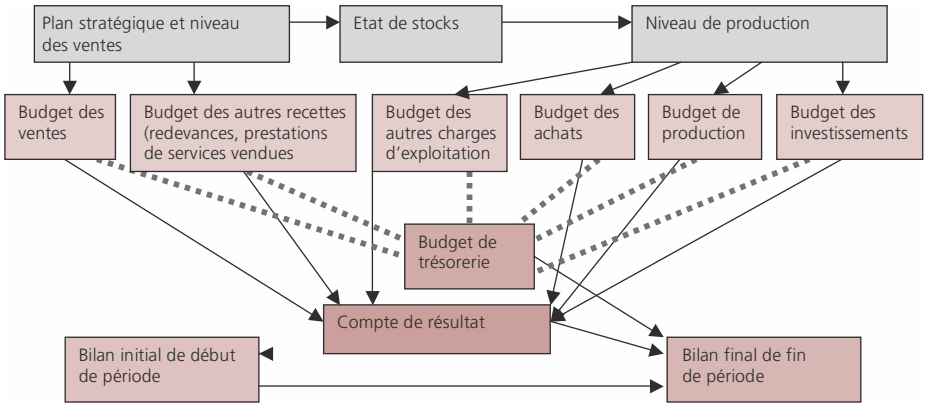
L'ensemble des budgets contribue à la construction du budget général et au budget de trésorerie (➤ fiche 73).

Par ailleurs, les charges et produits sont repris dans le compte de résultat qui dégage soit un excédent (bénéficie) soit un déficit (perte).

À partir du bilan de début de période, compte tenu du résultat calculé et des créances et dettes de fin de période indiquées dans les différents budgets, il est possible de construire un bilan prévisionnel.

En effet, le budget des ventes est repris dans le budget de trésorerie et les ventes réalisées en fin de période sont encaissées durant la période suivante. Par exemple, les ventes de novembre seront encaissées en février si les conditions de paiement sont : « payables à 90 jours fin de mois ».

Ce raisonnement va s'appliquer à tous les budgets de dépenses et de recettes (budget des achats pour les dettes envers les fournisseurs, budget des « autres charges » ou frais généraux pour les dettes envers les autres fournisseurs de l'entreprise…


Plan stratégique et niveau des ventes
Etat de stocks
Niveau de production
Budget des ventes
Budget des autres recettes (redevances, prestations de services vendues
Budget des autres charges d'exploitation
Budget des achats
Budget de production
Budget des investissements
Budget de trésorerie
Compte de résultat
Bilan initial de début de période
Bilan final de fin de période

Fiche 72

Les prévisions des ventes et leurs encaissements

Les méthodes statistiques présentées dans les fiches 68 à 70 sont fort utiles pour la construction des prévisions des ventes. Dans certains cas la prévision est construite sur la tendance des carnets de commandes ou du cycle de vie du produit.
On distingue les prévisions basées sur des ventes régulières pour lesquelles on utilise l'ajustement et la corrélation et celles basées sur des évolutions saisonnières. Dans ce dernier cas, on retient la méthode des coefficients saisonniers.

Les encaissements des ventes

◆ *Exemple :*
La société Sylvain fabrique et commercialise des tonneaux en chêne pour la vinification. Elle a établi ses ventes prévisionnelles à ses distributeurs en euros ou en devises étrangères. Elle souhaite mieux appréhender les encaissements. Le responsable financier a collecté les ventes prévisionnelles du prochain semestre. Il dispose aussi des conditions de paiement contractuelles ainsi que les cours de change garantis ; les recettes en devises sont valorisées sur la base d'un cours de change garanti par la Coface.

Les ventes prévisionnelles du prochain semestre

Pays	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
France (HT[1] en EUR)	100 000	200 000	160 000	160 000	200 000	300 000
RU (en GBP)	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500	40 500
Suisse (en CHF)	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Espagne (en EUR)	20 000	20 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Japon (en PI)	2 400 000	3 600 000	7 200 000	5 400 000	4 800 000	7 200 000

1. ventes France soumises à TVA à 19,6 %

Conditions de paiement par type de client.
Clients français : 30 jours fin de mois.
Clients anglais : 30 jours fin de mois par lettre de crédit stand-by.
Clients suisses : 60 jours fin de mois.

Clients espagnols : 90 jours fin de mois.
Clients japonais : 60 jours fin de mois par crédit documentaire.

✎ *Nota : les délais sont calculés à partir de la date de facturation ou d'expédition.*

Cours de change garantis par Coface dans le cadre d'une police CIME (➤ fiche 48).
EUR = 0,90 GBP (livre anglaise).
EUR= 1,60 CHF (franc suisse).
EUR = 120 JPY (yen japonais).
On peut établir dans un premier temps les créances TTC et HT en euros selon les zones de vente.

Exemple de budget d'encaissement des ventes

Calculons les créances France TTC et les créances étrangères HT en euros.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
France TTC	119 600	239 200	191 360	191 360	239 200	358 800
ventes GBP converties en EUR	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
ventes CHF converties en EUR	31 250	31 250	31 250	31 250	31 250	31 250
ventes Espagne en EUR	20 000	20 000	30 000	30 000	30 000	30 000
ventes JPY converties en EUR	20 000	30 000	60 000	45 000	40 000	60 000

Dans le tableau suivant, on tient compte des délais accordés aux clients.

Mois	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.
France TTC	119 600	239 200	191 360	191 360	239 200	358 800		
Royaume Uni	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000		
Suisse		31 250	31 250	31 250	31 250	31 250	31 250	
Espagne			20 000	20 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Japon		20 000	30 000	60 000	45 000	40 000	60 000	
Total	164 600	335 450	317 610	347 610	390 450	505 050	121 250	30 000

Budget de trésorerie

Fiche 73

Le budget de trésorerie constitue une prévision chiffrée de l'ensemble des flux financiers entrants et sortants d'une entreprise pour une période donnée. Il résulte de la construction budgétaire évoquée dans la fiche 71.

Le budget de trésorerie reprend l'ensemble d'encaissements et de décaissements :

– les encaissements résultent des ventes prévisionnelles obtenues par des techniques de prévisions ou à partir d'objectifs commerciaux ou d'option de commande. Les encaissements sont complétés par des cessions d'actifs, des nouveaux emprunts, des augmentations de capital…
– les décaissements proviennent d'une part des charges d'exploitation (salaires, achats, charges salariales et sociales, TVA) mais aussi des flux hors exploitation (dividendes, remboursement d'emprunt, investissement…).

Le budget des encaissements

Les encaissements principaux concernent les ventes. Les flux de trésorerie correspondants tiennent compte des délais de paiement accordés aux clients.

◆ *Exemple :*

Une société a réalisé les ventes France suivantes au cours des quatre derniers mois. Les ventes sont soumises à la TVA au taux de 19,6 %.

L'entreprise exige 30 % à l'enlèvement (ou l'expédition) et le solde à 60 jours fin de mois date d'expédition.

Mois	Montant TTC	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Créances au 30 juin[1]	52 500	24 500*	28 000*				
CA juillet	48 000	14 400		33 600			
CA août	25 000		7 500		17 500		
CA septembre	60 000			18 000		42 000	
CA octobre	65 000				19 500		45 500

1. Ventilation des ventes des mois précédents

CA/Mois	Montant TTC	avril	mai	juin	Poste « clients » bilan 30 juin
avril	25 000	7 500		17 500	
mai	35 000		10 500		24 500
juin	40 000			12 000	28 000
					52 500

Le budget des encaissements peut comprendre des flux tels que les cessions d'actifs, les nouveaux emprunts ; les dividendes reçus des participations en France ou à l'étranger, des subventions (indemnités Coface…).

Le budget des décaissements

Les décaissements d'une entreprise sont en général analysés en deux catégories : les décaissements d'exploitation et les décaissements hors exploitation.
Les décaissements d'exploitation concernent entre autre : **Les approvisionnements** de matières premières, de marchandises, de services.

❑ *Les charges diverses de gestion*

Les salaires et les charges sociales (il y a un décalage entre le paiement des salaires et le paiement des charges sociales patronales aux organismes sociaux).
Les dépenses de distribution et de prospection prennent une place importante pour les entreprises exportatrices. Qu'il s'agisse de bien de consommation ou de projets clefs en main, l'entreprise doit prospecter et dans le dernier cas, participer à des appels d'offres internationaux souvent coûteux en terme de ressources mobilisées. Le budget de distribution reflète l'ensemble des moyens financiers que la direction commerciale est prête à consacrer à sa politique commerciale. Il s'agit pour l'essentiel des postes suivants : les charges de publicité ; les frais de transport, assurance liée à la distribution ; la rémunération du personnel commercial (pour la partie fixe et variable) ; les remboursements de frais de personnel commercial (indemnités pour la force de vente notamment).
La TVA à décaisser (différence entre la TVA collectée sur les ventes et la TVA déductible sur les achats et les investissements).

◆ *Exemple :*
Une entreprise achète ses composants auprès d'un nouveau fournisseur en Chine depuis début janvier. Les composants ne sont pas soumis à droits de douane lorsqu'ils rentrent dans l'Union européenne. Les conditions sont 50 % à l'expédition, le solde à 90 jours fin de mois date d'expédition. La facturation est en USD. L'entreprise se protège du risque de change grâce à une solution bancaire (change budget) qui lui garantit un cours fixe pendant une période donnée (1 an) pour un montant maximum d'achat en USD (1 000 000 USD).
Cours garanti 1 EUR = 1,15 USD pour l'année.

L'entreprise bénéficie d'une autorisation d'importation en franchise de TVA (AI2) car son activité est principalement exportatrice.

À partir du tableau des expéditions des 4 premiers mois de l'année, il est possible de présenter les flux de décaissements au titre de ses importations.

Mois Commande	Montant HT[1]		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet
	en USD	en EUR							
Janvier	149 500	130 000	65 000	–		65 000			
Février	124 200	108 000		54 000			54 000		
Mars	103 270	89 800			44 900			44 900	
Avril	190 210	165 400				82 700			82 700
	567 180	493 200	65 000	54 000	44 900	147 700	54 000	44 900	82 700

1. 1 EUR = 1,15 USD.

Les décaissements hors exploitation concernent principalement :

- les remboursements d'emprunts (capital et charges financières) ;
- l'octroi de prêt ou d'avances à des filiales, des fournisseurs ;
- les dividendes versés ;
- les impôts sur les sociétés ;
- Le budget de trésorerie résumé reprend l'ensemble des encaissements et des décaissements pour faire apparaître un solde de trésorerie en fin de mois.

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Total encaissements	2 000 450	1 465 000	1 325 000	1 854 500	2 125 412	2 600 879
Total décaissements	1 516 952	1 236 676	1 643 824	2 187 776	2 378 156	2 245 972
Solde de la période	483 498	228 324	**–318 824**	**–333 276**	**–252 744**	354 907
Trésorerie initiale	**–265 132**	218 366	446 690	127 866	**–205 410**	**–458 154**
Solde en fin de mois	218 366	446 690	127 866	–205 410	**–458 154**	**–103 247**

On constate que la trésorerie devient négative durant les mois d'octobre, novembre et décembre. Des mesures correctrices doivent être envisagées.

L'ajustement du budget de trésorerie

❑ La problématique du trésorier

Le trésorier dispose d'une panoplie d'actions permettant d'améliorer son niveau de trésorerie ; cependant celles-ci doivent être compatibles avec les impératifs commerciaux et les pratiques commerciales de la branche.

Les crédits clients devront être réduits en limitant les délais de paiement accordés, l'État pousse actuellement à la réduction des délais des crédits interentreprises.

Le budget de trésorerie peut présenter des situations très différentes d'un mois à l'autre. De forts excédents peuvent être suivis de découverts importants.

Le budget de trésorerie doit faire l'objet d'un équilibrage dans l'objectif d'une trésorerie proche de zéro pour éviter le coût d'un découvert bancaire ou le manque à gagner que représente une trésorerie trop importante.

❑ L'entreprise a une trésorerie négative en permanence

Il faut agir sur le haut de bilan (augmentation du Fonds de Roulement Net Global) ou réduire le Besoin en Fonds de Roulement.

Action sur le FRNG	Action sur le BFR
Augmentation de capital	Réduire les stocks
Recours à des emprunts à moyen et long termes	Réduire le crédit clients (très difficile sur le plan commercial). Mais au moins vérifier la ponctualité des paiements en luttant contre les retards (voir exemple ci-après) Utiliser l'affacturage
Céder des actifs non productifs ou « prestigieux » tels qu'un siège social dans un quartier « huppé »	Négocier un crédit fournisseur plus long

❑ L'entreprise a une trésorerie négative de façon occasionnelle

Ne rien faire et accepter le découvert et payer des agios.

Escompter des créances (MCNE) ou cession Dally.

Souscrire des billets de trésorerie.

❑ L'entreprise a une trésorerie positive

Effectuer des placements qui permettent de recevoir des revenus financiers, accorder du crédit à ses clients si cela peut constituer un argumentaire de vente et développer du chiffre d'affaires.

Intérêts simples et composés[1]

Fiche 74

Les intérêts simples concernent essentiellement les opérations dont le terme est au plus égal à un an. : Calcul des intérêts sur les soldes débiteurs en banque, l'escompte commercial, les prêts et emprunts sur le marché monétaire en francs et en devises. L'application des taux composés est requise pour les opérations à plus d'un an (emprunts, placement à moyen et long terme). Cependant, les taux composés peuvent être utilisés pour certaines opérations à moins d'un an.

Les intérêts simples

L'intérêt est le prix à payer par un emprunteur à un prêteur, en contrepartie de la disponibilité d'un capital pendant une durée déterminée. La rémunération du prêteur est liée à trois variables : le capital prêté, la durée et le taux d'intérêt exprimé en pourcentage.

◆ *Exemple :* On place 1 000 000 € pendant 9 mois au taux annuel de 6 %. Les intérêts obtenus au bout des 9 mois s'élèvent à[2] : $1\,000\,000 \times \frac{9}{12} \times \frac{6}{100} = 45\,000$.

Formule générale :

Désignons par :

C = le capital prêté.

n = la durée du placement[3].

t = le taux d'intérêt exprimé en pourcentage.

I = L'intérêt généré par le placement.

On peut écrire :

$$I = \frac{C \times t \times n}{360}$$

Notons que les calculs financiers d'intérêt simple sont basés sur l'année commerciale de 360 jours.

1. nota : l'escompte est traité avec le financement à court terme dans la fiche 39.
2. Remarque importante : le taux étant annuel, la durée doit être exprimée en années ou fraction d'année.
3. Il est impératif de vérifier la cohérence de périodicité entre le taux et la durée.

◆ *Exemple 1 :* Quel est l'intérêt obtenu à partir d'un capital de 500 000 € placé pendant 144 jours au taux annuel de 6 % ?

$$I = \frac{500\,000 \times 144 \times 6}{360 \times 100} = 12\,000$$

Au lieu de nous indiquer la durée de placement, nous disposons des dates entre lesquelles le capital a été placé.
Période : du 4 août *N* au 26 décembre *N*.
Le décompte des jours s'effectue ainsi :

Mois	Nombre de jours civils	Nombre de jours retenus
Août	31	27[1]
Septembre	30	30
Octobre	31	31
Novembre	30	30
Décembre	31	26
		144 jours

1. En principe, on ne compte pas dans le calcul le premier du placement du capital mais le dernier.

◆ *Exemple 2 :* Une entreprise a placé 1 000 000 € sur une SICAV monétaire au taux de 6 % pendant 9 mois. Quel est le capital disponible au bout de 9 mois ?

$$C_n = 1\,000\,000 + \frac{1\,000\,000 \times 9 \times 6\,\%}{12} = 1\,045\,000$$

Quel serait le montant des intérêts obtenus si le placement avait été de 120 jours ?

$$I = \frac{1\,000\,000 \times 120 \times 6\,\%}{360} = 2\,000$$

◆ *Exemple 3 :* Quel est le capital initial qui, placé pendant 125 jours à 6 %, donne une valeur acquise (capital initial augmenté des intérêts) de 153 125 € ?
C_n = 153 125 € t = 6 % n = 125 jours C = ?

$$C_n = C + \frac{C \times t \times n}{360} \Leftrightarrow C = \frac{C_n}{1 + \frac{n \times t}{360}} = \frac{C_n}{1 + \frac{6 \times 125}{36\,000}} = 1\,045\,000$$

◆ *Exemple 4 :* Quelle est la durée d'un placement de 500 000 € qui a rapporté 25 000 € au taux de 12 % ?

$$I = \frac{C \times t \times n}{12}$$

d'où

$$n = \frac{I \times 12}{C \times 10\,\%} = \frac{25\,000 \times 12}{500\,000 \times 10\,\%} = 6 \text{ mois}$$

◆ *Exemple 5 :* Une entreprise a placé pendant 4 mois 1 200 000 USD (dollar américain) au taux de l'euro-USD (5 %). Quel est le capital disponible (C_n) au terme du placement ?

$$C_n = 1\,200\,000 + \frac{1\,200\,000 \times 4 \times 5\,\%}{12} = 1\,220\,000 \text{ USD}$$

Recherche du taux d'intérêt, de la durée ou du capital initial.

◆ *Exemple 6 :* Quel est le taux accordé (t) par une banque qui exige 35 000 CAD (dollar canadien) pour un prêt de 1 000 000 de CAD pendant 6 mois ?

$$I = \frac{C \times t \times 6}{12}$$

d'où

$$t = \frac{I \times 12}{C \times 6} = \frac{35\,000 \times 12}{1\,000\,000 \times 6} = 7\,\%$$

Les intérêts composés

❑ Principes généraux

Un capital est placé à intérêts composés lorsque la capitalisation (c'est-à-dire le calcul des intérêts) à la fin de chaque période s'effectue sur la base du capital augmenté des intérêts acquis au début de la période.

L'application des taux composés est requise pour les opérations à plus d'un an, mais est néanmoins utilisée pour certaines opérations à moins d'un an.

◆ *Exemple :*

Soit un capital (C_0) de 10 000 € placé pendant 4 ans au taux annuel de 12 %.

La capitalisation est annuelle, c'est-à-dire qu'à la fin de chaque année, les intérêts générés durant la période sont portés au crédit de notre compte et seront porteurs d'intérêt durant les périodes suivantes.

Ainsi, au bout d'un an, nous disposerons de :

$C_1 = C_0 \times (1 + 12/100) = 10\,000 \times (1{,}12) = 11\,200$ €

Au bout de 2 ans : $C_2 = (11\,200) \times (1{,}12) = 12\,544$ €

Au bout de 4 ans : $C_4 = (14\,049{,}28) \times (1{,}12) = 15\,735{,}19$ €

C_0 à l'époque 0 est équivalent à C_k à l'époque k, ou C_n à l'époque n au taux d'intérêt ***t.***

Notons que le taux d'actualisation ***t*** est le taux qui permet de passer de C_k à C_0.

❑ Capitalisation et actualisation

Avec les intérêts composés, on peut effectuer des opérations de **capitalisation** (recherche d'une valeur acquise) et des opérations d'**actualisation** (recherche de la valeur actuelle d'une valeur future). Le passage d'une valeur actuelle à une valeur future s'appelle la **capitalisation** tandis que la transformation d'une valeur future en valeur actuelle s'appelle l'**actualisation**.

Un capital de valeur future C_n a une valeur actuelle C_0 telle que $C_0 = C_n \times (1 + t)^{-n}$

◆ *Exemple 1 :* **Calcul de la valeur acquise**

Une entreprise dispose d'un capital initial de 100 000 €, placé au taux de 6 % pendant 5 ans. Quelle est sa valeur acquise ?

$C_5 = C_0 \times (1 + t)^5 = 100\,000 \times (1{,}06)^5 = 133\,822{,}55$ €, les intérêts générés en cinq ans s'élèvent à 33 822,55 €.

✎ ***Remarque :*** *Les intérêts de la première année sont replacés la deuxième année et génèrent de nouveaux des intérêts… Si le même capital de 100 000 € avait été placé en intérêt simple, les intérêts annuels auraient été de 5 000 € versés chaque année soit un total de 25 000 € au lieu de 33 822,55 €.*

Les emprunts indivis

Fiche 75

Dans le cadre de son développement international, l'entreprise peut contracter des emprunts pour financer des équipements de production en France ou à l'étranger ou des implantations commerciales (filiale, réseau de franchise). L'emprunt est soit contracter en France (en euros ou en devises) soit localement dans la devise du pays ou en devises étrangères.

Avant de développer le principe des emprunts indivis, nous proposons un court rappel sur les annuités. En effet, de nombreux problèmes financiers sont résolus par les annuités constantes.

Les annuités

❑ *Définition*

On appelle annuités, une suite de somme versées à intervalles réguliers (mois, trimestres, années).

La valeur acquise d'une suite d'annuités constantes désigne la somme des valeurs acquises de chacun des versements, calculées à la date du dernier versement.

Chaque versement est capitalisé jusqu'à la date du dernier versement. Ainsi, le premier versement a une valeur acquise de $a \times (1 + t)^{n-1}$ au temps n, le deuxième versement a une valeur acquise de $a \times (1 + t)^{n-2}$ au temps n ...

On aboutit à une valeur acquise $V_n = a \times (1 + t)^{n-1} + a \times (1 + t)^{n-2} + \ldots + a = V_n = a \times \dfrac{(1+t)^n - 1}{t}$

◆ *Exemples :*

Cas 1 : Détermination de la valeur acquise

Soit une suite de versements annuels de 12 000 €, pendant 10 ans au taux de 5 %. Quelle est la valeur acquise par cette suite de versements constants à la date du dernier versement.

$$V_n = a \times \frac{(1+t)^n - 1}{t} = 12\,000 \times \frac{(1{,}05)^{10} - 1}{0{,}05} = 150\,934{,}71\ €$$

Cas 2 : Détermination de la durée (cas où *n* est un nombre entier)

Déterminons au taux de 11 %, le nombre d'annuités constantes de 150 000 € nécessaire pour obtenir une valeur acquise de 2 508 301,30 €.

On pose $V_n = a \times \frac{(1+t)^n - 1}{t}$ d'où $V_n/a = \frac{(1+t)^n - 1}{t}$ = 2 508 301,30/150 000 = 16,722 009 = $\frac{(1{,}11)^n - 1}{0{,}11}$, on en tire 16,722 009 × 0,11 = $(1{,}11)^n - 1$ d'où n = 10 ans.

Cas 3 : Détermination du taux

À quel taux doit-on capitaliser une suite de 10 annuités constantes pour obtenir une valeur acquise de 175 487,35 € sachant que chaque annuité s'élève à 10 000 € ?

On pose $V_n = a \times \frac{(1+t)^n - 1}{t}$ d'où $V_n/a = \frac{(1+t)^n - 1}{t}$ = 175 487,35 /10 000 = 17,54 €.

d'où $V/a = \frac{(1+t)^n - 1}{t}$ = 17,548 735 on en tire t = 12 %.

✎ ***Remarque :*** *Dans le cas de versements non annuels, par exemple trimestriels ou mensuels, le taux utilisé sera généralement le taux proportionnel (taux annuel/nombre de périodes). et plus rarement le taux équivalent. Le contrat de prêt doit spécifier le type de taux utilisé. Il est fonction de la périodicité de la capitalisation. Ainsi, si les remboursements sont mensuels, le taux retenu sera le taux mensuel proportionnel, soit le taux annuel divisé par 12.*

❑ Valeur actuelle d'une suite d'annuités

La valeur actuelle d'une suite d'annuités est égale à la somme des valeurs actuelles de chacune des annuités, calculée une période avant le premier versement.

◆ *Exemples :*

Cas 1 : Calcul de la valeur acquise V_0 :

Un particulier verse 45 000 € chaque année, pendant cinq ans, sur un compte rémunéré à 8 %. L'épargnant disposera au bout de cinq ans de 263 997,04 €.

Déterminer la valeur actuelle de cette suite de versement revient à calculer la valeur du dépôt unique fait dès le début de la première année qui a une valeur acquise au bout de cinq ans de 263 997.04 €.

$V_n = V_0 \times (1+t)^n$ d'où $V_0 = V_n \times (1+t)^{-n}$ soit V_0 = 263 997,04 × $(1{,}08)^{-5}$ = 179 671,95 €

On peut présenter une formule permettant de calculer V_0 à partir de a.

$V_0 = V_n \times (1+t)^{-n} = a \times \frac{(1+t)^n - 1}{t} \times (1+t)^{-n} = a \times \frac{1-(1+t)^{-n}}{t}$ = 45 000 × $\frac{1-(1{,}08)^{-5}}{0{,}08}$ = 179 671,95 €

Avec t le taux d'intérêt, n le nombre de versements.

Les emprunts indivis

❑ *Définition et généralités*

On désigne par emprunt indivis un emprunt qui ne comporte qu'un seul prêteur. L'emprunteur est engagé à payer à intervalles réguliers une annuité, une semestrialité, une trimestrialité ou une mensualité. Ce versement est composé de l'amortissement financier qui réduit le capital restant dû et des intérêts, qui sont généralement décroissants. Lorsque les annuités sont dégressives, il s'agit souvent d'un emprunt remboursable par amortissement constant.

◆ *Exemple :*
Une entreprise emprunte un montant 500 000 € (noté E) remboursable par annuités constantes sur 4 ans au taux d'intérêt de 6 %. Quel est le montant de chaque annuité ?
Au taux de 6 %, il y a équivalence entre les 500 000 € à la date 0 et les 4 annuités constantes aux dates 1, 2, 3 et 4. Notons que ce problème s'apparente au calcul de la valeur actuelle, c'est-à-dire $E = V_0$.
Il est possible de construire le tableau d'amortissement financier de cet emprunt. Il est composé de 5 colonnes :
– la première comprend le rang de l'annuité ;
– la deuxième correspond au capital restant dû. Pour la première ligne, il y a égalité entre le capital restant dû et le capital emprunté ;
– la troisième colonne donne le montant des intérêts par application du taux d'intérêt sur le capital restant dû ;
– la quatrième colonne montre la fraction de capital remboursé au titre d'une annuité ; ainsi le premier amortissement est égal à l'annuité (a) diminuée des intérêts de la première année. On note que les amortissements se suivent en progression géométrique de raison $(1 + t)$;
– la dernière colonne reprend l'annuité constante et permet de vérifier le montant total des intérêts et des amortissements financiers.

• Le tableau d'amortissement financier

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	500 000,00 (a)	30 000,00 (b)	114 295,75 (c)	144 295,75 (d)
2	385 704,25 (e)	23 142,26 (f)	121 153,49 (g)	144 295,75
3	264 550,76	15 873,05	128 422,70	144 295,75
4	136 128,06[1]	8 167,68	136 128,06	144 295,75
TOTAL		**77 182,98**	**500 000,00 (h)**	**577 182,98**

1. La dernière année, le capital restant dû est égal au dernier amortissement.

Chronologie des opérations pour construire le tableau.
(a) E montant emprunté.
(b) intérêt de la 1re année $I_1 = E \times t$.

(c) m_1 amortissement financier de la 1re année $a - I_1$.
(d) Annuité constante.
(e) Capital restant dû début 2e année $D_1 = E - m_1$.
(f) $I_2 = t\, D_1$.
(g) $m_2 = a - I_2$ notons que $m_2/m_1 = 1 + t$ cette relation permet de déterminer tous les amortissements, puis tous les capitaux testant dus et donc tous les intérêts ($D_j \times t$).
(h) $m_1 + m_2 + m_3 + m_4 = 500\,000$.
(i) $\sum_{j=1}^{4} a_j - \sum_{j=1}^{4} m_j = 77\,182{,}98$ € (somme des intérêts).

❑ *Différentes modalités de remboursement d'un même emprunt*

Une entreprise souhaite emprunter 8 000 000 € sur quatre ans. Sa banque lui propose un taux de 6 % et les modalités suivantes :
Remboursement par :
Cas 1 : annuités constantes.
Cas 2 : trimestrialités constantes (taux proportionnel).
Cas 3 : amortissements annuels constants.
Cas 4 : remboursement in fine sans report d'intérêt.
Nous présentons ci-après les différents tableaux d'amortissement financier.

Cas 1 : Remboursement par annuités constantes

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	8 000 000,00	480 000,00	1 828 731,94	2 308 731,94
2	6 171 268,06	370 276,08	1 938 455,86	2 308 731,94
3	4 232 812,21	253 968,73	2 054 763,21	2 308 731,94
4	2 178 049,00	130 682,94	2 178 049,00	2 308 731,94
Total		**1 234 927,76**	**8 000 000,00**	**9 234 927,76**

Calcul de l'annuité $a = E \times \dfrac{t}{1-(1+t)^{-n}} = 8\,000\,000 \times \dfrac{6\,\%}{1-(1+6\,\%)^{-4}} = 2\,308\,731{,}94$ €.

Cas 2 : Remboursement par trimestrialités constantes (taux proportionnel)

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Trimestrialités
1	8 000 000,00	120 000,00	446 120,62	566 120,62
2	7 553 879,38	113 308,19	452 812,43	566 120,62
	….	….	…..	…..

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Trimestrialités
15	1 107 265,94	16 608,99	549 511,63	566 120,62
16	557 754,31	8 366,31	557 754,31	566 120,62
Total		**1 057 929,96**	**8 000 000,00**	**9 057 929,96**

Calcul de la trimestrialité $a = E \times \frac{t}{1-(1+t)^{-n}} = 8\,000\,000 \times \frac{1{,}5\,\%}{1-(1+1{,}5\,\%)^{-16}}$
= 566 120,62 €.
Avec t = 6 %/4 =1,5 % (utilisation du taux proportionnel et non du taux équivalent)
n = 16 trimestres.
On constate que ce mode de remboursement coûte moins cher pour l'emprunteur, en effet le total des intérêts est plus faible car les intérêts sont calculés chaque fin de trimestre sur le capital restant dû et non chaque fin d'année.

Cas 3 : Remboursement par amortissements annuels constants

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	8 000 000,00	480 000,00	2 000 000,00	2 480 000,00
2	6 000 000,00	360 000,00	2 000 000,00	2 360 000,00
3	4 000 000,00	240 000,00	2 000 000,00	2 240 000,00
4	2 000 000,00	120 000,00	2 000 000,00	2 120 000,00
Total		**1 200 000,00**	**8 000 000,00**	**9 200 000,00**

Chaque amortissement = E/n = 8 000 000 /4 = 2 000 000 €.
La somme des intérêts = $n \times (I_1 + I_n)/2 = 4 \times (480\,000 + 120\,000)/2 = 600\,000$ €.
L'annuité = aj = $I_j + m_j$ avec $m_1 = m_2 = \ldots = m_n$.

Cas 4 : Remboursement in fine sans report d'intérêt

Années	Capital restant dû	Intérêts	Amortissements	Annuités
1	8 000 000	480 000		480 000
2	8 000 000	480 000		480 000
3	8 000 000	480 000		480 000
4	8 000 000	480 000	8 000 000	8 480 000
Total		1 920 000	8 000 000	9 920 000

On constate que ce mode de remboursement coûte le plus cher.

Les choix d'investissements

Fiche 76

La rentabilité d'un investissement est une question permanente dans l'entreprise. L'investisseur se doit de comparer le capital investi avec les recettes nettes attendues par l'investissement. Investir est souvent pour l'entreprise une décision qui engage l'avenir sur une longue période. Il est donc nécessaire de s'assurer que l'investissement programmé est opportun et qu'il peut être rentable, c'est-à-dire générer plus de flux de trésorerie que de décaissements, tout en permettant à l'entreprise de progresser vers ses objectifs.

Méthodologie

❑ *Principes de base*

Dans le cadre de son activité et de sa stratégie de développement, l'entreprise effectue des investissements de renouvellement, de remplacement, ou de développement. À chaque projet correspondent souvent plusieurs alternatives qu'il faudra ordonner selon des critères « normalisés » :

– valeur actualisée nette ;
– taux interne de rentabilité ;
– délai de récupération ;
– taux de profitabilité.

Un investissement est acceptable à condition que les gains attendus soient supérieurs au capital investi. Il s'agit donc de comparer un capital actuel avec des gains futurs.

Le mode de financement de l'investissement a une incidence sur le résultat ou profit espéré. En effet, en empruntant pour financer l'investissement, des charges financières vont grever le compte de résultat. La rentabilité financière du projet impose d'inclure dans l'étude les modalités de financement (emprunt, location, crédit-bail), voire aussi les modalités d'amortissement comptable et leur incidence fiscale.

❑ *Notion d'investissements*

- Définition

Un investissement est une acquisition d'un bien matériel (machine, usine…) mais aussi immatériel comme une clientèle.

Dans le langage courant, on assimile souvent la notion d'investissement à celle d'achat de matériel mais l'entreprise peut procéder à des investissements immatériels (formation, Recherche et Développement, achat de licence).

• Investissement et rentabilité

La rentabilité d'un investissement est une question permanente dans l'entreprise. L'investisseur se doit de comparer le capital investi avec les recettes nettes générées (ou attendues) par l'investissement.

Caractéristiques d'un investissement. Il est défini par :

– son coût d'acquisition, appelé aussi capital investi, formé par le prix d'acquisition hors taxes (la TVA étant généralement déductible) majoré des frais annexes ;

– son coût d'entretien et de maintenance (charges d'exploitation) ;

– sa durée de vie comptable (système d'amortissement linéaire ou dégressif) ;

– son mode de financement (acquisition comptant, par emprunt, par crédit-bail) qui influence le résultat et les flux nets de trésorerie générés par le projet (appelés aussi *cash flow*).

Pour estimer les besoins de financement liés à un projet, il convient de prendre en compte deux notions :

– l'intégralité des dépenses concernant directement ou non l'acquisition de ce bien c'est-à-dire le prix du bien lui-même (pour le montant HT si l'entreprise récupère la TVA, pour le montant TTC dans le cas contraire) ; les frais nécessaires à l'acquisition de ce bien : études préalables, assurance, transport. ; la préparation des locaux et la mise en conformité des installations le cas échéant (alimentation électrique, protection anti-incendie, alarme, blindage de portes) ; les frais de formation du personnel, etc. ;

– l'ensemble des flux de trésorerie, positifs ou négatifs, que l'investissement va générer.

❑ *Notion de flux nets de trésorerie*

En principe, tout investissement génère des flux de trésorerie. Les flux nets de trésorerie (FNT) correspondent à la différence entre les **Produits encaissés – Charges décaissées**. Les flux nets de trésorerie se calculent période par période[1].

1. Attention : Toutes les charges relatives à l'investissement ne sont pas décaissées. Par exemple, l'amortissement est une charge mais n'est pas une dépense. Il est fiscalement déductible. A ce titre il est à prendre en compte pour le calcul du résultat et donc de l'impôt sur le bénéfice. L'impôt, lui est un décaissement.
Tous les décaissements relatifs à l'investissement ne sont pas des charges. Dans le service d'un emprunt, le remboursement du capital donne lieu à un décaissement sans être fiscalement déductible et donc ne constitue pas une charge. Les intérêts, quant à eux, sont des charges décaissées.

Critères d'évaluation des investissements

❑ *Les critères atemporels*

- Le taux moyen de rentabilité : c'est un critère d'origine comptable. Il mesure le rapport entre le bénéfice annuel moyen (procuré par un investissement et la dépense initiale).
- Le délai de récupération : ce critère s'apparente au point mort : À partir de quel moment, l'entreprise aura-t-elle récupéré son investissement initial ?

Ces deux critères surestiment la rentabilité de l'investissement, car elles donnent la même valeur réelle à l'euro actuel et à l'euro futur ; elle n'intègre pas la préférence pour le présent, c'est-à-dire qu'un investisseur préfère la disponibilité immédiate d'une somme par rapport à la possession future de cette même somme. **Pour intégrer cette préférence, il est nécessaire de recourir à l'actualisation.**

❑ *Les critères d'actualisation*

L'approche temporelle ou actuarielle repose sur le principe que « le prix du temps » est intégré dans le taux d'actualisation.

L'étude de la rentabilité des investissements tient compte de flux nets de trésorerie répartis sur différentes périodes ; il est donc nécessaire de tenir compte du temps grâce à la notion d'actualisation.

Actualiser consiste à donner, grâce à un taux d'actualisation, une valeur présente à des flux futurs de décaissements ou d'encaissements, de manière à pouvoir comparer ses flux actualisés avec la dépense initiale.

• La fixation du taux d'actualisation

La première approche consiste à retenir le loyer de l'argent. Ce taux est fonction du taux d'inflation, de l'évolution du pouvoir d'achat et éventuellement de la dépréciation de la devise monétaire de référence par rapport à d'autres devises. En résumé : l'attitude de l'investisseur est **de préférer le présent au futur**.

La seconde approche retient comme taux d'actualisation le coût financier de l'investissement. Celui-ci est fonction du coût du financement du projet, de la rentabilité moyenne des investissements antérieurs effectués par l'entreprise, du taux de placement que l'entreprise pourrait escompter pour sa trésorerie disponible Si elle n'effectuait pas son investissement. L'optique de l'investisseur est de comparer **la rentabilité de l'investissement par rapport à un manque à gagner**.

En fait chacun des critères étudiés (VAN, TIR, indice de profitabilité, délai de récupération) correspond à des objectifs différents :

Critères	Objectifs
TIR	L'entreprise privilégie la rentabilité : maximisation de la rentabilité globale.
VAN	Dans le cas où les investissements sont de montants égaux, maximisation de l'avantage absolu global.
Indice de profitabilité	Cet indice (VAN/Investissement) permet de classer des projets sont de montants inégaux
Délai de récupération du capital investi	L'entreprise cherche à minimiser son risque et favorise le projet qui permet un retour sur investissement le plus rapide, minimisation du risque au détriment de la rentabilité.

• La valeur actualisée nette (VAN)

La valeur actuelle nette est le résultat de la différence entre la somme des capacités d'autofinancement et le montant de l'investissement initial.

◆ Cas de l'investissement unique.
Une entreprise investit 1 000 000 € dans une campagne de communication elle escompte une augmentation de sa capacité d'autofinancement de 400 000 € par an, pendant 3 ans. Elle retient comme taux d'actualisation le taux de 8 %. L'investissement est-il rentable selon le critère de la VAN ?

VAN = $-1\,000000 + 400\,000 \times \frac{1-(1+t)^{-3}}{t}$ = 30 838 €. L'investissement publicitaire est rentable la VAN est positive.

• Le taux interne de rentabilité (TIR)

C'est le taux d'actualisation qui permet d'égaliser la somme des valeurs actuelles des capacités d'autofinancement au coût de l'investissement, c'est donc le taux qui permet à l'entreprise de récupérer le capital investi.
Le taux d'actualisation repose sur l'hypothèse que les FNT de l'entreprise sont réinvesties chaque année au taux d'actualisation. Plus le taux est élevé, plus les FNT futurs auront une valeur actuelle faible, plus les investisseurs seront peu enclins à investir. D'où l'importance de choisir le taux d'actualisation le plus conforme aux réalités économiques.

Calcul du TIR

Reprenons l'investissement publicitaire de 1 000 000 € qui permet de dégager un FNT annuel de 400 000 pendant 3 ans. Le TIR est donné par I_0 = somme des FNT actualisées où I représente l'investissement.

Soit I_0 = FNT $\times \frac{1-(1+t)^{-n}}{t}$ = $400\,000 \times \frac{1-(1+t)^{-3}}{t}$ = 1 000 000,00 €

d'où $\frac{1-(1+t)^{-3}}{t}$ = 1 000 000/400 000. D'après la table financière n° 4, t = 9,70 %.

Plusieurs interprétations sont possibles :
L'investissement reste rentable tant que le taux d'actualisation est inférieur à 9,70 %. C'est le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette.
Le taux interne de rentabilité sert de taux d'acceptation ou de rejet d'un investissement. L'entreprise fixe un taux minimum de rentabilité interne soit en fonction du coût du capital, soit en fonction de la rémunération obtenue sur les marchés financiers.

• Le délai de récupération du capital investi

Ce critère existe aussi dans l'approche actuarielle ; plus ce délai est court, meilleur est l'investissement. Si l'entreprise privilégie l'investissement qui a le délai de récupération le plus court, cela peut par exemple, signifier que tous ses projets contiennent un risque non négligeable (risque politique…), l'investisseur souhaitant récupérer sa mise de fonds le plus rapidement possible.

◆ *Exemple :*
Reprenons l'investissement en publicité de 1 000 000 €, avec t = 8 %.

Il faut chercher n tel que : $I = \text{CAF} \times \dfrac{1-(1+t)^{-n}}{t}$ = 1 000 000 € avec t = 8 % et FNT = 400 000 €

On en tire n = 3 ans. L'entreprise récupère son investissement au bout de 3 ans. Ce critère est choisi lorsque l'entreprise a une aversion au risque.

• L'indice de profitabilité

Il correspond au rapport entre les FNT actualisés et le capital initial investi si l'indice est supérieur à 1, le projet est acceptable. Plus l'indice est élevé, plus l'investissement est intéressant.
Reprenons l'exemple précédent.

$$I_p = \frac{\text{Somme des FNT actualisés}}{I} = 1\,030\,836/1\,000\,000 = 103\ \%$$

Parfois on utilise le taux de profitabilité : $T_p = \text{VAN}/I = 30\,836/1\,000\,000 = 3{,}08\ \%$ d'où $I_p = T_p + 1$.

◆ *Exemple :*
Une entreprise envisage d'investir dans une nouvelle chaîne de fabrication 250 000 USD au Vietnam. Le matériel peut être amorti sur 5 ans en linéaire. La valeur résiduelle de l'investissement est estimée à 45 000 USD nets d'impôts Le projet est basé sur une étude de recettes et de dépenses prévisionnelles. L'entreprise est soumise à un impôt sur les sociétés de 40 % du résultat.

Postes	Début d'année 1	Fin d'année 1	Fin d'année 2	Fin d'année 3	Fin d'année 4	Fin d'année 5
Recettes d'exploitation (a)		750 000	880 000	1 020 000	1 198 000	1 378 000
Charges d'exploitation (a)		630 000	770 000	900 000	1 035 000	1 200 000
Dotations aux amortissements 250 000 /5 ans		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Résultat d'exploitation		70 000	60 000	70 000	113 000	128 000
Impôt sur les sociétés 40 %		28 000	24 000	28 000	45 200	51 200
Résultat net		42 000	36 000	42 000	67 800	76 800
Capacité d'autofinancement Résultat + Dotations aux amortissements		92 000	86 000	92 000	117 800	126 800
Investissement	–250 000					
Valeur résiduelle						45 000
Flux net de trésorerie		92 000	86 000	92 000	117 800	126 800
Actualisation au taux de 10 %		0,91	0,83	0,75	0,68	0,62
FNT trésorerie actualisés	**–250 000**	**83 636,36**	**71 074,38**	**69 120,96**	**80 458,99**	**106 674,28**
VAN	**160 967 USD**					

On constate que le projet est rentable car la VAN est supérieure à 0.

Le bilan et le compte de résultat

Fiche 77

Le bilan

Le bilan présente l'état du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. Un bilan peut apporter des informations importantes concernant :

– *les clients :* sont-ils solvables ? quelle est l'importance des créances douteuses ? quel est l'état de leur endettement ? ont-ils suffisamment de capitaux propres ? quel est le niveau de leurs stocks ?

– *les fournisseurs :* leur situation financière assure-t-elle leur pérennité, condition nécessaire pour l'approvisionnement régulier de l'entreprise ou pour garantir le bon achèvement des contrats passés ?

– *les concurrents :* sont-ils en bonne santé financière ? Qu'en est-il de l'importance de leurs immobilisations, de leurs stocks, de leur endettement, de leurs capitaux propres ?

– *les sous-traitants et partenaires potentiels* avec qui l'entreprise souhaite mener une politique de coopération et de collaboration : est-il souhaitable de prendre une participation dans leur capital ?

L'observation du bilan fournit des informations utiles sur la « santé » financière (situation de trésorerie, équilibre financier, etc.), sur sa rentabilité et sa solvabilité, des comparaisons de bilans pour la même entreprise sur plusieurs exercices peuvent mettre en évidence les évolutions majeures. Ces comparaisons peuvent aussi faire ressortir des informations sur la stratégie de l'entreprise et constituent une aide à la détection de difficultés éventuelles.

Seule une comparaison dans le temps et avec des entreprises du même secteur permet d'établir un diagnostic fiable.

Le rapprochement du bilan étudié avec celui d'autres entreprises du même secteur révèle souvent des écarts qu'il est important d'analyser. La connaissance des ratios et normes du secteur d'activité de l'entreprise étudiée est indispensable. Il est d'usage de calculer à partir du bilan des valeurs structurelles ➤ fiche 78.

En fin d'exercice, les entreprises se doivent de présenter leur bilan et leur compte de résultat ainsi que des documents comptables annexes (tableau des immobilisations…). Il s'agit d'une source indispensable pour les fournisseurs, clients, actionnaires, banquiers ou salariés. L'ensemble des informations financières sont disponibles sur Internet par exemple (*www.société.com* ou *www.infogreffe.fr*). Il s'agit d'un site payant.

❑ *Présentation du bilan*

Le bilan est composé de l'actif et du passif. Son passif regroupe les ressources de l'entreprise : capital apporté par les propriétaires de l'entreprise, réserves constituées par l'entreprise sur ses bénéfices, dettes auprès d'organismes financiers, dettes d'exploitation. Son actif regroupe les emplois qui ont été faits de ces ressources : actif immobilisé, actif circulant (stocks, créances d'exploitation, disponibilités). Il est évidemment équilibré (total actif = total passif) du fait de la mise en œuvre du principe de la partie double.

Il se présente le plus souvent en compte. Cette présentation diffère selon le système adopté. La présentation dans le cadre du système de base est reproduite ci-après, sachant que le système développé est plus détaillé (grandes entreprises) et que le système abrégé est simplifié (petites entreprises).

Présentation en compte dans le système de base

	Actif					Passif			
		N			N–1		N	N–1	
		Brut	1	Net	Net		Net	Net	
	Actif immobilisé					*Capitaux propres*			
20 **21, (28)** **26, 27, (29)**	Immobilisations incorporelles Immobilisations corporelles Immobilisations financières					Capital Réserves Report à nouveau Résultat de l'exercice			**101** **106** **110 ou (119)** **120 ou 129**
	Actif circulant					*Provisions pour Risques et charges*			**15**
30 **40 (débit)** **50 (débit)**	Stocks Créances Disponibilités					*Dettes* Emprunts Autres dettes			**16, 50 (crédit)** **40 (crédit)**
481, 486	*Comptes de régularisation*					*Comptes de régularisation*			**487**
476	*Écarts de conversion Actif*					*Écarts de conversion Passif*			**477**
	Total					Total			

1. Déduire : amortissements et provisions.

Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document de synthèse établi à la fin de l'exercice comptable à l'issue des travaux d'inventaire (entre autre calcul des dotations aux amortissements et provisions). Il regroupe par rubriques les soldes des comptes de gestion (classes 6 et 7 charges et produits) dans un ordre et selon des regroupements préconisés par le plan comptable général.

La simple lecture du compte de résultat est riche d'enseignements (résultat, chiffre d'affaires de l'entreprise, importance de ses charges financières, et donc de son endettement, dotation aux amortissements, aux provisions, etc.), son analyse permet d'appréhender la rentabilité d'une entreprise.
Seule une comparaison dans le temps et avec des entreprises du même secteur débouche sur un diagnostic fiable ➤ fiche 80.

❑ *Présentation du compte de résultat*

À la clôture de l'exercice, tous les comptes de charges et de produits sont soldés par virement dans le compte de résultat. (compte 120 ou 129 selon qu'il s'agit d'un bénéfice ou qu'il s'agit d'une perte). Ce résultat figure au bilan établi à la date de clôture (voir *supra*).
Au choix de l'entreprise, l**e compte de résultat** peut se présenter en compte ou en liste. Voici une présentation dans le cadre du système de base, sachant que le système développé est plus détaillé (grandes entreprises) et que le système abrégé est simplifié (petites entreprises).

• Présentation en compte dans le système de base

	Charges	N	N–1	Produits	N	N–1	
60 à 65, 68 ➤	*Charges d'exploitation*			*Produits d'exploitation*			➤ 70 à 75, 781, 791
66, 686 ➤	*Charges financières*			*Produits financiers*			➤ 76, 786, 796
67, 687 ➤	*Charges exceptionnelles*			*Produits exceptionnels*			➤ 77, 787, 797
69 ➤	*Participation des salariés*						
➤	*Impôt sur les bénéfices*						
	Solde créditeur : Bénéfice			**Solde débiteur : Perte**			
	Total			*Total*			

- Présentation en liste dans le système de base

	N	N–1
Produits d'exploitation		
– Charges d'exploitation		
= Résultat d'exploitation (a)		
Produits financiers		
– Charges financières		
= Résultat financier (b)		
Résultat courant avant impôt (a) + (b)		
Produits exceptionnels		
– Charges exceptionnelles		
= Résultat exceptionnel		
– Participation des salariés		
– Impôt sur les bénéfices		
Résultat de l'exercice		

Le contenu de chaque rubrique est évidemment le même que ci-dessus

Le bilan fonctionnel et son analyse

Fiche 78

Le bilan fonctionnel est centré sur l'activité de l'entreprise caractérisée par un *cycle d'investissement et de financement* et un *cycle d'exploitation*.

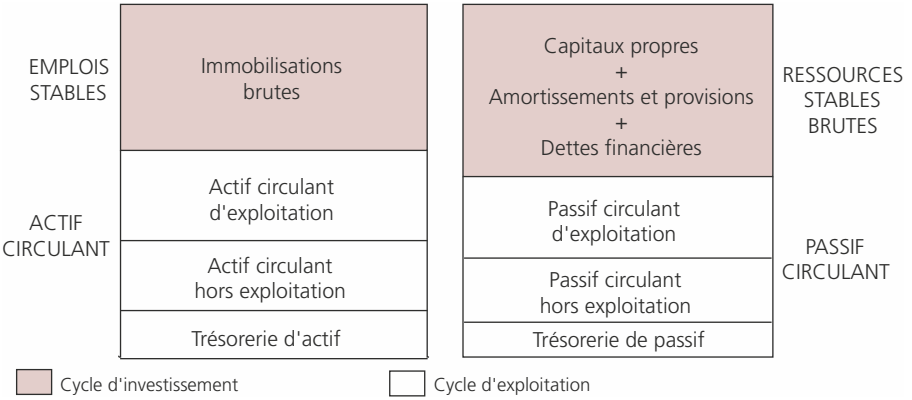
Le bilan fonctionnel

❑ *Structure du bilan fonctionnel*

L'objectif est de présenter un bilan synthétique comprenant quatre grandes masses d'actif et quatre grandes masses de passif dans le but de procéder à l'analyse de la situation financière de l'entreprise.

Il est établi à partir d'un bilan après répartition du résultat.

Le bilan fonctionnel présente les masses suivantes :



❑ Les reclassements

Les principaux reclassements à opérer sont les suivants :

		À l'actif	Au passif
1	Les amortissements et provisions d'actif	Éliminés de l'actif	Ajoutés aux ressources propres
2	Le poste Actionnaires, capital non appelé	Éliminé de l'actif	Retranché des capitaux propres
3	Les charges à répartir	Reclassées en emplois stables	
4	Les concours bancaires courants		Retranchés des dettes financières Rajoutés à la trésorerie de passif
5	Les intérêts courus sur emprunts		Retranchés des dettes financières Ajoutés au passif hors exploitation

❑ Les retraitements

• Le crédit-bail

Les biens financés par crédit-bail ne figurent pas à l'actif du bilan puisque l'entreprise utilisatrice n'en est pas propriétaire. Le crédit-bail est une solution alternative à l'acquisition d'un bien financée par un emprunt.

L'objectif du retraitement est de *recomposer la situation comme si les biens financés par crédit-bail avaient été acquis et financés par un emprunt.*

Ainsi, des comparaisons pourront être faites entre des entreprises qui ne financent pas leurs investissements de la même façon.

Au bilan, le retraitement va se traduire de la façon suivante :

Retraitements	Modalités du retraitement	Postes à modifier
Acquisition du bien	Inscription dans l'actif immobilisé à la valeur à neuf	Actif immobilisé
Financement de cette acquisition	Inscription d'un emprunt dans les dettes	Dettes financières
Amortissement du bien	Inscription de l'amortissement dans les capitaux propres	Ressources propres

• Les effets escomptés non échus

Certaines entreprises recourent à l'escompte des effets de commerce ➤ fiche 39. Cela signifie qu'elles transforment en disponibilités des créances (effets à recevoir). Cela a pour effet d'augmenter le solde bancaire et de diminuer le montant des créances.

Dans l'analyse fonctionnelle, la trésorerie fera l'objet d'une attention particulière. Il convient donc d'annuler les effets de l'escompte, dans le souci d'harmoniser la présentation du bilan fonctionnel avec les entreprises qui escomptent ou non leurs effets.

Retraitements	Modalités du retraitement	Postes à modifier
Reconstitution de la créance	Augmentation de l'actif circulant d'exploitation	Actif circulant d'exploitation
Reconstitution de la situation de trésorerie	Augmentation des concours bancaires	Trésorerie de passif

Le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette

❑ *Définitions*

Concept	Calcul	Signification
FRNG[1]	Ressources stables brutes – Emplois stables	Excédent (ou insuffisance) de ressources stables de financement par rapport aux emplois stables Un FRNG positif montre que tous les emplois stables ont été financés par des ressources stables (règle de l'équilibre financier minimum) Le FRNG va permettre de financer le BFR auquel il doit donc être comparé
BFRE[2]	Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation	Il exprime le besoin de financement permanent du cycle d'exploitation (stocks, décalage entre encaissements et décaissements) Dans certains cas (grande distribution, par exemple), le cycle d'exploitation dégage une ressource de financement (encaissement des ventes plus rapide que le paiement des achats)
BFRHE[3]	Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation	Les opérations hors exploitation peuvent également générer des besoins ou des ressources de financement
BFR[4]	BFRE + BFRHE	
TN[5]	Trésorerie d'actif – Trésorerie de passif ou FRNG – BFR	Si le FRNG est supérieur au BFR, cela signifie qu'il le finance en totalité et l'excédent se retrouve en trésorerie qui est donc positive Si le FRNG est inférieur au BFR, cela signifie qu'il ne le finance qu'en partie et la différence doit donc être financée par une trésorerie qui est alors négative

1. Fonds de roulement net global.
2. Besoin en fonds de roulement d'exploitation.
3. Besoins en fonds de roulement hors exploitation.
4. Besoin en fonds de roulement (total).
5. Trésorerie nette.

❑ *Diagnostic financier*

En général, la situation financière d'une entreprise est délicate si le FRNG est inférieur au BFR. Pour l'améliorer, on peut engager des actions sur le FRNG et/ou sur le BFR.

Action	Action à engager pour améliorer la situation financière
sur le FRNG	Pour augmenter le FRNG, il est possible de : – procéder à une augmentation de capital, donc faire appel aux propriétaires de l'entreprise – emprunter à un organisme financier, si l'endettement n'est pas déjà trop élevé La réduction des actifs immobilisés ne peut pas en général être envisagée s'il s'agit de l'outil de production, car cela constituerait un désinvestissement qui aurait pour conséquence de réduire les moyens de production de l'entreprise Pour les autres, cela peut être envisagé (titres immobilisés, immeubles mis en location notamment)
sur le BFRE	Pour diminuer le BRF, il est possible : – d'améliorer la gestion des stocks pour en diminuer le volume – de négocier avec les clients des délais de crédit plus courts, en faisant attention à ceux qui sont accordés par la concurrence vers laquelle les clients pourraient se retourner – de négocier des délais de paiement plus importants avec les fournisseurs

Les SIG et la CAF

Fiche 79

Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le compte de résultat fournit une synthèse de l'activité de l'entreprise pour une période donnée. Il regroupe toutes les opérations réalisées par l'entreprise et les classe en trois catégories : opérations d'exploitation, opérations financières et opérations exceptionnelles. Ce découpage permet une analyse détaillée de l'activité mais insuffisante. Les soldes intermédiaires de gestion permettent une analyse plus complète. Chacun de ses soldes apporte de précieuses indications et constitue une base solide pour l'analyse du compte de résultat. Les trois premiers soldes calculés ont pour objet d'évaluer la richesse créée par l'entreprise au cours d'un exercice comptable : la marge commerciale, la production de l'exercice et la valeur ajoutée.

❑ *Détermination des SIG*

Intitulé du solde	Mode de calcul	Signification
Marge commerciale	Vente de marchandise – coût d'achat des marchandises vendues[1] + variation de stock de marchandises	Seules les entreprises commerciales calculent cet indicateur. La marge commerciale indique la marge dégagée par une entreprise dans le cadre de son activité commerciale
Production de l'exercice	Production de l'exercice + Production stockée + Production immobilisée	Cet agrégat représente l'ensemble de la production générée par l'activité de l'entreprise. Il peut s'agir d'une production vendue, d'une production de produits conservés en stock voire de production immobilisée au sein de l'entreprise
Valeur ajoutée	Marge commerciale + Production de l'exercice – consommation en provenance de tiers (c'est-à-dire les achats de MP et d'approvisionnements +variation des stocks majorés des services extérieurs)	La valeur ajoutée est la somme des richesses créées par une entreprise au cours d'un exercice

➪

1. CAMV = achats de marchandises

Intitulé du solde	Mode de calcul	Signification
Excédent brut d'exploitation	Valeur ajoutée + Subvention – impôts et taxes – charges de personnel	Il est calculé avant calcul des charges et produits calculés tels que les DAP et RAP. Il n'est pas influencé par les options fiscales ou financières de l'entreprise *Exemple* : amortissement linéaire ou dégressif Acquisition ou option d'acquisition en crédit-bail (dans le dernier cas l'entreprise enregistre des loyers mais ne peut pas enregistrer des dotations aux amortissements) C'est ce qui reste à l'entreprise pour rémunérer les capitaux propres et les capitaux empruntés et pour constituer une réserve pour financer ses investissements futurs
Résultat d'exploitation	EBE + RAP (reprises sur amortissements et provisions) + Autres produits de gestion courante – DAP (dotations sur amortissements et provisions) + Autres charges de gestion courante	Il mesure le résultat de l'exploitation Il correspond à la différence entre les charges et les produits d'exploitation. C'est un indicateur de rentabilité économique qui n'est pas influencé par la politique de financement de l'entreprise ni par son régime d'imposition
Résultat courant avant impôt	Résultat d'exploitation Produits financiers –– Charges financières	Étant indépendant des éléments exceptionnels, ce résultat est normalement reproductible. Il permet de mesurer le poids de l'endettement de l'entreprise par comparaison avec le résultat d'exploitation
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles	Les charges et produits exceptionnels ont par nature un caractère imprévisible. En mettant en évidence le résultat exceptionnel, on peut éventuellement trouver l'explication d'un résultat net comptable très excédentaire ou déficitaire Exemple : un résultat net comptable bénéficiaire peut masquer un résultat d'exploitation très déficitaire grâce à une plus value sur cession d'actifs immobilisés
Résultat de l'exercice	Résultat courant avant impôt + Résultat exceptionnel – Participation des salariés – Impôt sur les bénéfices	Calculé à partir du résultat d'exploitation, il intègre les résultats financiers et exceptionnels ainsi que la participation des salariés et l'IS

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est une source de financement que l'entreprise génère par son activité propre au quotidien, en excluant les opérations en capital, donc par son activité courante. Elle se définit comme l'excédent des produits de la période encaissés ou encaissables sur l'ensemble des charges décaissées ou décaissables de cette même période.
Les charges décaissées ou décaissables sont celles qui vont générer un décaissement de trésorerie. Elles s'opposent aux charges calculées (dotations aux amortissements et provisions).
Le calcul de la capacité d'autofinancement (CAF) répond à une optique financière. La CAF mesure l'aptitude d'une entreprise à financer par des ressources internes, son activité, ses investissements.
Il s'agit d'une ressource indispensable pour faire face à des engagements financiers futurs et pour financer certains investissements Les ressources internes sont dégagées par la différence entre les produits qui entraînent des encaissements et les charges qui donnent lieu à décaissements. Le compte de résultat ne fait pas apparaître la double distinction charges/décaissements et produits/encaissements. Donc la détermination de la CAF nécessite d'opérer ces distinctions.

❑ *Méthode de calcul de la CAF*

La capacité d'autofinancement peut se calculer par deux méthodes :

– calcul à partir de l'excédent brut d'exploitation ;
– calcul à partir du résultat net comptable.

• Calcul à partir de l'EBE, excédent brut d'exploitation

Excédent (ou insuffisance) brut(e) d'exploitation
+ Transferts de charges d'exploitation
+ Autres produits d'exploitation
– Autres charges d'exploitation
+/– Quote-part de résultat sur opérations faites en commun
+ Produits financiers (sauf reprises sur provisions)
– Charges financières (sauf dotations aux amortissements et aux provisions financiers)
+ Produits exceptionnels
– Charges exceptionnelles
– Participation des salariés aux résultats
– Impôt sur les bénéfices

• Calcul à partir du résultat comptable

Résultat net de l'exercice
+ Dotations aux amortissements et aux provisions
– Reprises sur amortissements et provisions
– Subventions d'investissement virées au résultat
– Produits des cessions d'éléments d'actifs
+ Valeur comptable des éléments d'actifs cédés

Les ratios de structure et de gestion

Fiche 80

Les ratios sont des rapports entre deux grandeurs caractéristiques. Les ratios permettent une mesure synthétique de la structure financière et des performances de l'entreprise. Ils facilitent le travail d'analyse de la situation de l'entreprise dans le temps et dans l'espace grâce à des valeurs de références de certains ratios en fonction de la taille de l'entreprise et du secteur d'activité. La centrale des bilans de la Banque de France propose des analyses financières sectorielles avec des indicateurs personnalisés selon la taille de l'entreprise. Pour l'analyste financier, l'objectif premier est de sonder la santé de l'entreprise et d'identifier des situations critiques qui aboutissent souvent à sa défaillance voire à sa disparition.

Les ratios de structure (établis à partir du bilan)

L'analyse du bilan fonctionnel sous forme de valeur structurelle (FRNG, BFRE…) peut être complétée par le calcul d'indicateurs spécifiques, appelés ratios

❑ *Les ratios de structure*

Ils mettent en relation les principales valeurs structurelles du bilan ; ressources stables, capitaux propres, actif immobilisé.

Ratios	Expression ou calcul	Signification
Financement des emplois stables	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$	Ce ratio devrait être supérieur à 1 pour permettre à l'entreprise de dégager un FRNG qui finance le besoin en fonds de roulement
Autonomie financière	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Endettement}}$	Il ne devrait pas être inférieur à 1, il mesure la capacité d'endettement de l'entreprise
Indépendance financière	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Ressources stables}}$	Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise dispose d'une capacité d'endettement
Liquidité de l'actif	$\frac{\text{Actif immobilisé}}{\text{Actif total}}$	Permet de mesurer l'impact des immobilisations dans le bilan, ce ratio est généralement plus faible dans les entreprises commerciales que dans les entreprises industrielles

❑ Les ratios de liquidité

Généralement obtenus à partir d'un bilan financier qui fait la distinction entre les postes d'actif et de passif à moins d'un an et à plus d'un an, ces ratios visent à vérifier la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements financiers à court et à moyen terme.

Ratios	Expression ou calcul	Signification
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant à moins d'un an}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	Si le ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise est solvable, la réalisation des actifs à moins d'un an (stocks, créances, VMP) couvre les dettes de même échéance
Liquidité réduite	$\frac{\text{Actif circulant à moins d'un an sauf stocks}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	Même remarque que le ratio précédent. Si le ratio est supérieur à 1, la solvabilité est encore meilleure car sans céder son stock, l'entreprise peut faire face à ses engagements financiers
Liquidité immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes à moins d'un an}}$	Les avoirs en banque sont suffisants pour honorer les dettes à court terme. Il s'agit d'une situation très confortable mais peu fréquente

❑ Les ratios d'exploitation

Ces ratios permettent de comprendre le financement du cycle d'exploitation de l'entreprise. Ils mettent en relation les éléments du besoin en fonds de roulement d'exploitation (stocks, créances clients et fournisseurs).

Ratios	Expression ou calcul	Signification
Taux de rotation de stocks	Coût d'achat des marchandises vendues HT/ stock moyen de marchandises	Représente la vitesse moyenne de renouvellement du stock. Un délai court est favorable à l'entreprise. Les produits restent peu en stock et trouvent un débouché rapide
Durée moyenne de stockage	Stock moyen × 360/ coût d'achat des marchandises vendues HT	Une durée courte est favorable pour l'entreprise
Délai de crédit client	Créances clients et comptes rattachés × 360/ chiffre d'affaires TTC (commerce national) Pour le poste clients étrangers (on prend le chiffre d'affaires export donc HT)	Plus le délai est court, moins l'entreprise finance le crédit accordé au client. Cela réduit le BFRE et le besoin de trésorerie
Délai de crédit fournisseurs	Fournisseurs et comptes rattachés × 360/ achats TTC	Plus le délai est élevé, moins l'entreprise a besoin de mobiliser de la trésorerie pour financer ses stocks et le crédit qu'elle accorde à ses clients Un délai de crédit fournisseur supérieur au délai de crédit client est une situation favorable. Cependant, il faut vérifier si les facilités de paiement ne sont pas imputées dans les prix. Il faut rapporter les écarts éventuels de prix avec le loyer de l'argent

Les ratios de gestion (établis à partir du compte de résultat)

❑ *Les ratios de gestion*

Ces ratios visent à vérifier la capacité de l'entreprise à générer une activité rentable.

Intitulé du ratio	Formule	Signification
Évolution de l'activité	$\frac{CA_{n+1} - CA_n}{CA_n} = R1$	Mesure l'accroissement du chiffre d'affaires entre deux exercices
	$\frac{VA_{n+1} - VA_n}{VA_n} = R2$	La comparaison de R1 et R2 permet de vérifier si l'évolution du chiffre d'affaires s'accompagne bien d'une évolution au moins proportionnelle de la VA
Exploitation	$\frac{\text{Marge commerciale}}{\text{CAMV}} = R3$	Ce ratio est propre aux entreprises commerciales
	$\frac{\text{Élément de charges}}{\text{charges totales}} = R4$	Par exemple le ratio charges de personnel/ charges totales permet de mesurer le poids du facteur travail dans l'ensemble des charges
Profitabilité	$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{CA}} = R5$	Mesure la performance économique de l'entreprise, mais ce ratio est influencé par la politique de financement et les options fiscales de l'entreprise
	$\frac{\text{EBE}}{\text{Chiffre d'affaires}} = R6$	Permet de mesurer la maîtrise par l'entreprise de ses charges d'exploitation une fois qu'elle a payé les achats et les services extérieurs
Rentabilité des capitaux	$\frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux propres}} = R7$	Permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis dans l'entreprise. Ce taux doit être comparé avec la rentabilité offerte par les marchés financiers
Répartition de la valeur ajoutée	$\frac{\text{Salaires + Ch. sociales}}{\text{VA}} = R7$	Permet d'observer le poids de la rémunération du travail dans la VA. Si le ratio diminue cela peut signifier une croissance plus rapide de la VA par rapport à la masse salariale et une hausse de la productivité du facteur travail
	$\frac{\text{DAP}}{\text{VA}} = R8$	Atteste des efforts de l'entreprise pour investir et renouveler son matériel

Index

A

actif circulant 333
action en contrefaçon 226
adjudicataire 240
admission temporaire 121
agent 234
ajustement linéaire 300, 301
appel d'offres 240, 242
appellation d'origine contrôlée 228
arbitrage 241
autonomie financière 340
avarie commune 103

B

BAF 110
BFR 335
BFRE 335
BFRHE 335
bilan 329, 330
 fonctionnel 333

C

CA3 125
CA4 125
CAF 110, 339
capacité d'autofinancement 339
carnet ATA 121
clause
 à caractère économique 232
 compromissoire 231
 de harship 241
 de portée générale 231
 du contrat d'agent 235
 du contrat de concessionnaire 236
 exonératoire 231
 pénale 231
 résolutoire 231
coefficient saisonnier 303
commissionnaire 102
compte de résultat 329, 330, 331
concessionnaire 234
condition générale de vente (CGV) 231
conteneur 109
contrat
 d'intermédiaires 234
 de licence
 de brevet 239
 de savoir-faire 239
 de vente 230
convention de Vienne 225
conventionnel 109
Corates 112
corrélation linéaire 300
crédit
 d'enlèvement 118
 de droits 118
 de TVA 127
CSC 109

D

date de validité 231
DAU 115, 117
DEB 125, 126

déclaration 115
 d'échanges de biens 125
délai de crédit
 client 341
 fournisseurs 341
dépôt
 de brevet 226
 de marque 226
dette douanière 118
diagnostic financier 336
droit de douane 118
durée moyenne de stockage 341

E

EBE 339
écart type 297
échange intracommunautaire 125
EDIFACT 110
effet escompté non échu 334
emploi stable 333
entité adjudicatrice 240
entreposage
 à l'exportation 120
 à l'importation 120
entrepôt
 privé 122
 public 122
espèce tarifaire 115
évolution de l'activité 342
excédent brut d'exploitation 338
exportation temporaire 121

F

facture commerciale 126
FAP 103
FCL 109
FRNG 335

G

garantie
 de bonne exécution 241
 de dispense de retenue de garantie 241
 de restitution d'acompte 241
 de soumission 241
groupage 109

H

HAWB 113

I

incoterm 105, 106
indépendance financière 340
institution européenne 224
intermédiaire de transport 102

L

LCL 109
liner-term 110
liquidation 118
liquidité
 de l'actif 340
 générale 341
 immédiate 341
 réduite 341
LTA 113

M

MAC 122
mandataire 102
marge commerciale 337
marque 229
médiane 296, 298
mode 296, 298
moyenne 296, 299

N

nouveau système de transit informatisé 120
NSTI 120

O

offre conditionnelle 231
origine 115

P

paramètre de dispersion 296, 299
passif circulant 333
PDD 116, 123
PDE 116
perfectionnement
 actif
 avec rembours (PAR) 122
 suspensif (PAS) 122
 passif 122
prévision 301
principaux régimes de transit 121
procédure de dédouanement à domicile (PDD) 116
procédure de dédouanement express (PDE) 116
procédure de droit commun 116
procédure simplifiée au bureau (PSB) 116
production de l'exercice 337
profitabilité 342
propriété industrielle 226
PSB 116, 123

R

ratio
 d'exploitation 341
 de gestion 342
 de structure 340
régime
 commun 120
 douanier 120
 économique 120
 intracommunautaire 125
 national 125
remboursement de TVA 127
responsabilité
 civile 232
 des producteurs 232
 environnementale 232
ressource stable brute 333
résultat
 courant avant impôt 338
 d'exploitation 338
 de l'exercice 338
 exceptionnel 338
retraitement 334
risque d'appel abusif 242

S

série chronologique 302
SOFI 110
solde intermédiaire de gestion (SIG) 337
solution transport 102
soumissionnaire 240

T

tarif
 général 112
 ULD 112
taux de rotation de stocks 341
taxe parafiscale 118
THC 109
TIR (transit international routier) 121
TN 335
transit communautaire
 externe 121
 interne 121
transport
 aérien 112
 ferroviaire 114
 maritime 109
 routier 114
TVA 118

U

unité payante 110

V

valeur
ajoutée 337
de la marchandise 115
variable
continue 297
discrète 295
variance 297

Tout en fiches

Ghislaine Legrand
Hubert Martini

COMMERCE INTERNATIONAL

La collection ***Tout en fiches*** a pour but de vous aider dans la préparation de votre examen, dans la réalisation de vos stages en *BTS Commerce international*, ou lors de votre premier emploi.

Synthétiques et d'accès pratique, les 80 fiches **rédigées et construites par des spécialistes** des domaines concernés abordent en trois parties les principaux thèmes :

- **Mercatique internationale et négociation** : environnement des échanges internationaux, diagnostic export, marketing, étude pays, prospection, communication…
- **Gestion des opérations d'import-export** : solution de transport, régimes douaniers, couverture des risques, financements, sécurisation des contrats tant à l'export qu'à l'import…
- **Outils de gestion et d'informatique commerciale** : les outils de gestion appliqués au commerce international, techniques de recherche d'informations, calculs commerciaux, mathématiques financières et techniques statistiques, gestion de stock, bilan, SIG…

GHISLAINE LEGRAND
Agrégée d'économie et gestion, professeur en BTS commerce international.

HUBERT MARTINI
Agrégé d'économie et gestion, formateur consultant en commerce international.

ISBN 978-2-10-054439-4

www.dunod.com

DUNOD